

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**
(Н И У « Б е л Г У »)

ИНСТИТУТ УПРАВЛЕНИЯ

КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

**ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА НА
ПРЕДПРИЯТИЯХ**

Выпускная квалификационная работа
обучающегося по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент
заочной формы обучения, группы 05001263
Волчкова Артема Вячеславовича

Научный руководитель
ст. преподаватель
Винник А.Е.

БЕЛГОРОД 2017

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1 Теоретические основы разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятии	6
1.1 Система менеджмента качества: понятие и особенности построения.....	6
1.2 Этапы создания и внедрения системы менеджмента качества	15
1.3 Оценка результативности системы менеджмента качества.....	19
Глава 2 Внедрение системы менеджмента качества в ЗАО «Хлебозавод».....	29
2.1 Организационно–экономическая характеристика предприятия.....	29
2.2 Анализ деятельности по управлению качеством на предприятии	41
2.3 Комплекс мероприятий по внедрению системы менеджмента качества на предприятии.....	51
Заключение	64
Список литературы.....	67
Приложение.....	70

Введение

Актуальность темы исследования объясняется тем, что современные предприятия осуществляют свою деятельность в постоянно меняющихся рыночных условиях. Формирование новой конкурентной среды заставило руководителей промышленных предприятий вновь обратить внимание на эффективность и качество производимых товаров и услуг, поскольку в острой конкурентной борьбе способны выжить только те компании, которые смогут быстро адаптироваться к таким условиям.

Качество продукции относится к числу важнейших критериев функционирования предприятия в условиях относительно насыщенного рынка и преобладающей неценовой конкуренции. Повышение технического уровня и качества продукции определяют темпы научно-технического прогресса и рост эффективности производства в целом, оказывают существенное влияние на интенсификацию экономики, конкурентоспособность отечественных товаров и жизненный уровень населения страны.

Высокие показатели эффективности хозяйственной деятельности могут быть обеспечены только в том случае, если продукция обладает свойствами, отвечающими потребностям и вкусам покупателя. Поэтому качество продукции и его повышение является актуальной экономической проблемой и расценивается как решающее условие её конкурентоспособности на внутреннем и внешнем рынках. При этом построение на предприятии системы менеджмента качества можно считать действенным механизмом обеспечения заданного уровня качества производимой продукции, оказываемых услуг или выполняемых работ.

Система менеджмента качества должна быть гибкой, быстро «настраиваемой» под изменения требований заинтересованных в деятельности предприятия сторон. Только такая система менеджмента может стать полезным инструментом в руках руководства предприятия.

Объектом исследования выступает система управления ЗАО «Хлебозавод».

Предмет исследования – система менеджмента качества закрытого акционерного общества «Хлебозавод».

Цель выпускной квалификационной работы заключается в разработке комплекса мероприятий по внедрению системы менеджмента качества в ЗАО «Хлебозавод».

Поставленная в работе цель предопределила решение следующего круга задач:

- рассмотреть основы разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятии;
- оценить организационно-экономическое состояние ЗАО «Хлебозавод»;
- провести анализ деятельности по управлению качеством в ЗАО «Хлебозавод»;
- разработать комплекс мероприятий по внедрению системы менеджмента качества и обосновать их эффективность.

Теоретико-методологическая основа исследования.

Вопросам управления качеством продукции, получения экономического эффекта от его повышения посвящено значительное количество научных трудов, разработок и исследований как отечественных, так и зарубежных ученых: О.В.Аристова [2], С.А. Варакуты[6], Б.И. Герасимова [8], Е.А.Горбашко[10], С.Д. Ильенковой [14], И.И.Мазур[18], В.М.Мишина [21], В.В. Окрепилова [25], Т.А.Салимовой[32] и других. В этих работах рассматриваются методические, методологические и организационные вопросы повышения качества продукции и управления им.

Эмпирическую основу исследования составили нормативно – правовые акты Российской Федерации, публикации в специализированных периодических изданиях, а также внутренняя документация ЗАО «Хлебозавод».

Методы исследования. Методической основой исследования является системный анализ

(анализ эффективности функционирования предприятия), применение абсолютных и относительных величин (при расчёте удельного веса величин, а также отклонений показателей), анализ и синтез (при выработке путей совершенствования управления качеством на предприятии), графические приёмы (при иллюстрации аналитической информации).

Практическая значимость работы заключается в том, что разработанные автором рекомендации по внедрению системы менеджмента качества способствуют повышению качества производимой продукции, процессов производства и управления, и в целом конкурентоспособности ЗАО «Хлебозавод» на рынке.

Структура работы. Структурно выпускная квалификационная работа состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы и приложения.

Глава 1 Теоретические основы разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятии

1.1 Система менеджмента качества: понятие и особенности построения

В современной науке менеджмента «качество» как категория рассматривается с точки зрения различных аспектов, таких как экономический, социальный, управленческий, личностный и другие. Все они, в зависимости от объекта исследования, по-своему трактуют содержание этого термина.

В менеджменте понятие «качества» в первую очередь связано с продукцией или услугами, поэтому объектом управления является, в первую очередь, качество продукции или услуг. Восприятие человеком уровня качества в данном случае зависит от той роли, которую он играет в процессе производства и потребления этих продуктов и услуг. Только в отечественной научной литературе существует более 100 различных трактовок понятия «качество продукции». Обзор литературных источников по теме исследования позволяет всю совокупность существующих формулировок понятия «качество» объединить в следующие группы [10, с. 86].

1) Качество рассматривается как соответствие выгоде или стоимости. Здесь качество формируется как соотношение между ценой продукта и пользой от его приобретения. В данном случае качественным будет продукт, который по своим характеристикам аналогичен продуктам конкурентов, но реализуется по более выгодной цене или при эквивалентной цене превосходит конкурентов по своим параметрам.

2) Качество рассматривается как абсолютная оценка или превосходство над другими продуктами или услугами. В рамках данного подхода качество не поддаётся измерению и выступает как принадлежность конкретного товара. Тем не менее, восприятие людьми понятия «совершенство» может в значительной мере различаться, что делает такой подход абстрактным и субъективным,

а потому не позволяет применять данный подход при оценке или измерении характеристик продукции или услуг.

3) Под качеством можно понимать соответствие объекта назначению. Здесь подразумевается умение продукта или услуги выполнять заложенные и воспринимаемые потребителем функции. Другими словами, данная трактовка качества продукта должна восприниматься как его пригодность для использования.

4) Качество как свойство продукции. В данной трактовке качество рассматривается как производная от одного из измеримых количественных показателей продукта. Чем больше показатель, тем выше качество. Тем не менее, данное определение не отражает полезность продукции для потребителя, а потому является слишком узким.

5) Качеством как соответствие стандартам. Здесь проявляется производственный подход к трактовке понятия «качества», как соответствия техническим стандартам и нормативам, которые подразумевают наличие целевых и допустимых значений тех или иных параметров продукции или услуг.

В результате, практическое применение перечисленных выше определений понятия «качество» во многом определяется субъективным и индивидуальным восприятием человеком полезных свойств конкретных объектов.

В России понятие «качества продукции» регламентировано государственным стандартом ГОСТ Р ИСО «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь» [14, с. 8], в котором качество продукции или услуг определяется способностью удовлетворить потребителей, а также ожидаемым или непредусмотренным влиянием на другие заинтересованные стороны. Качество продуктов и услуг включает в себя не только заложенные в них функции и параметры, но также восприятие их ценности и пользы потребителем.

Свойство продукции – объективная особенность товара, которая может проявляться при создании, эксплуатации или потреблении [10, с.47].

Продукция или услуги обладают целой совокупностью различных свойств, которые должны быть учтены при их разработке, производстве или оказании, транспортировании, эксплуатации или потреблении. Эти свойства могут быть как простыми: масса, емкость, скорость и т.д., так и сложными: надежность технических средств, безотказность прибора, ремонтпригодность станка и другие.

Показателем качества продукции является количественная характеристика совокупности свойств продукта, применительно к определенным условиям его производства, хранения или эксплуатации [18, с.52]. Развёрнутая классификация показателей качества приведена в таблице 1.1.1.

Таблица 1.1.1 – Классификация показателей качества

По характеризующим свойствам:	
1	2
Показатели назначения	характеризуют полезный эффект от использования продукции по назначению и обслуживают область применения продукции.
Показатели надежности:	
Безотказность	это свойство изделия непрерывно сохранять работоспособность в течение некоторого интервала времени.
Сохраняемость	это способность объекта сохранять свои свойства в определенных условиях.
Ремонтпригодность	это свойство изделия, выражающееся в его приспособленности к проведению операций технического обслуживания и ремонта.
Долговечность изделия	свойство изделия сохранять работоспособность до разрушения или другого предельного состояния.
Показатели технологичности	характеризуют эффективность конструкторско-технологических решений для обеспечения высокой производительности труда при изготовлении и ремонте продукции.
Показатели стандартизации и унификации	это насыщенность продукции стандартами, унифицированными и оригинальными составными частями, а также уровень унификации по сравнению с другими изделиями.
Эргономические показатели	отражают взаимодействие человека с изделием и комплекс гигиенических, антропометрических, физиологических и психологических свойств человека, проявляющихся при пользовании изделием.
Эстетические показатели	характеризуют информационную выразительность, рациональность формы, целостность композиции, совершенство исполнения
Показатели транспортабельности	выражают приспособленность продукции для транспортирования.

Продолжение табл. 1.1.1

1	2
Патентно-правовые показатели	характеризуют патентную защиту и патентную чистоту продукции и являются существенным фактором при определении конкурентоспособности.
Экологические показатели	это уровень вредных воздействий на окружающую среду, которые возникают при эксплуатации или потреблении продукции.
Показатели безопасности	характеризуют особенности продукции для безопасности покупателя и обслуживающего персонала, т.е. обеспечивают безопасность при монтаже, ремонте, потреблении продукции.

Управление качеством – действия, осуществляемые при создании, эксплуатации или потреблении продукции в целях установления, обеспечения и поддержания необходимого уровня ее качества [23, с.105].

Система менеджмента качества (СМК) – это система, обеспечивающая эффективную работу предприятия, в том числе и в области управления качеством выпускаемой продукции. При создании СМК наилучшим образом себя зарекомендовали требования, зафиксированные в международных стандартах ISO серии 9000. Стоит отметить, что эффективная система менеджмента качества может быть создана и без ориентации на стандарты ISO, но в таком случае, для сертификации данной системы и получения соответствующего документа, подтверждающего эффективность осуществляемых на предприятии процессов и их направленность на постоянное повышение качества продукции или услуг, потребуется самостоятельно обеспечить соответствие требованиям стандарта ISO 9001:2015.

Построение системы менеджмента качества по стандарту ISO 9001:2015 требует соблюдения следующих принципов [23, с. 451]:

1) Ориентация на клиента. Предприятия должны понимать текущие и будущие потребности клиентов, реализовывать требования и стремиться превзойти ожидания не только потребителей, но и всех заинтересованных сторон.

2) Лидерство руководства. Руководителям необходимо создавать и поддерживать внутреннюю среду, в которой сотрудники будут полностью

вовлечены в решение задач организации, обеспечивать единство цели и направления деятельности организации.

3) Вовлечение и компетентность работников, что позволяет предприятию максимально выгодно использовать их потенциал.

4) Процессный подход к деятельности предприятия. Когда деятельностью и имеющимися на предприятии ресурсами управляют как процессом, желаемый результат достигается эффективнее.

5) Постоянное улучшение. Неизменной целью предприятия должен стать процесс постоянного улучшения деятельности.

6) Взаимовыгодное взаимодействие с поставщиками (управление взаимоотношениями). Взаимовыгодные отношения повышают способность обеих сторон создавать ценности, а потому предприятие зависит от своих поставщиков.

7) Использование фактов при принятии обоснованных решений. Эффективные решения должны использовать анализ данных и информации.

Нацеленность на непрерывное совершенствование трудовых процессов во всех подразделениях предприятия должно выгодно отличать современный подход к менеджменту качества. Ориентация управления на контроль качества процессов и предотвращения возможности дефектов является ключевым элементом этого подхода. Полная передача ответственности за результативность труда на его исполнителей, а также активное использование человеческого фактора, развитие творческого потенциала рабочих и служащих путем мотивации труда. Важной составляющей менеджмента качества также выступает детальное исследование и анализ возникающих проблем обеспечения качества на всех этапах разработки, производства и эксплуатации продукции по принципу восходящего потока, то есть от вышестоящей операции этого процесса к предыдущей [23, с.58].

Менеджмент качества на предприятии осуществляется путем реализации управленческих функций, в состав которых входит: планирование, организация, мотивация и контроль обеспечения качества продукции,

производственных процессов и работы предприятия в целом [10, с.156]. Эти функции тесно связаны между собой, и их последовательная реализация в рамках основных направлений деятельности предприятия по качеству охватывает все этапы исследований, разработки, производства и эксплуатации продукции. Процесс управления качеством может быть представлен в виде обобщенной модели основных направлений деятельности в области качества на каждом этапе жизненного цикла продукции. На рисунке 1.1.1 приведены типичные этапы жизненного цикла продукции, учитываемые при функционировании системы управления качеством.



Рисунок 1.1.1–Этапы жизненного цикла, учитываемые при функционировании системы управления качеством

Основные функциональные элементы (подсистемы) управления качеством приведены на рисунке 1.1.2.

Для реализации принципов управления качеством необходим соответствующий механизм управления, т.е. совокупность организационных и экономических компонентов и звеньев, обеспечивающих согласованное, взаимосвязанное и взаимодействующее функционирование всех элементов системы управления качеством для достижения целей управления [12, с. 280].

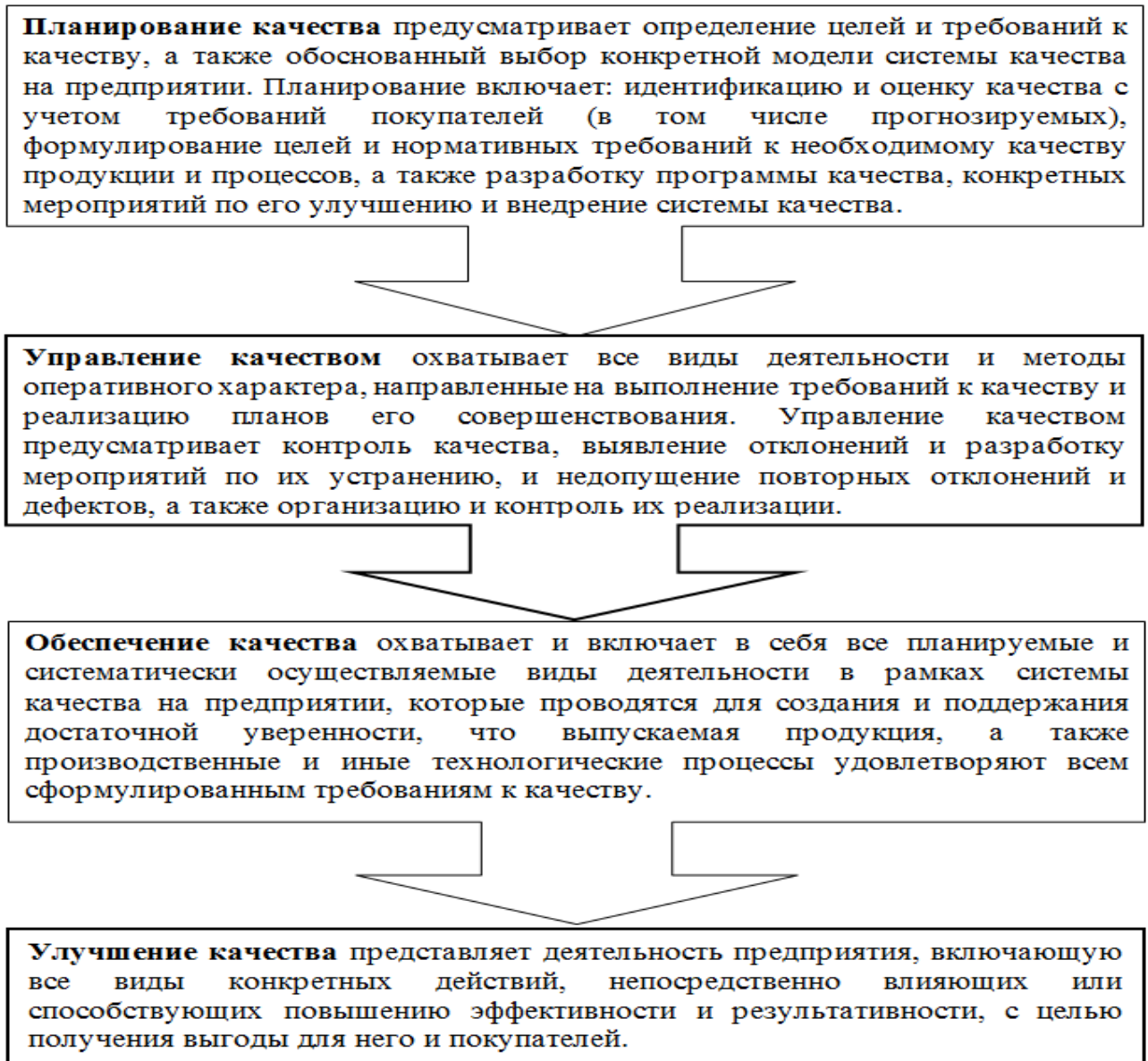


Рисунок 1.1.2 – Основные функциональные элементы (подсистемы) управления качеством

Универсальная схема управления качеством представлена на рисунке 1.1.3.

К методам управления качеством относятся специальные способы и приемы менеджмента, подразумевающие воздействие на управляемые объекты с целью достижения поставленных целей в области качества. В практике менеджмента качеством преимущественно используются экономические, организационно – распорядительные и социально – психологические методы [18, с. 152].

Экономические методы – осуществляются посредством создания экономических условий, мотивирующих сотрудников и их коллективы планомерно и систематически повышать и обеспечивать необходимый высокий уровень качества.

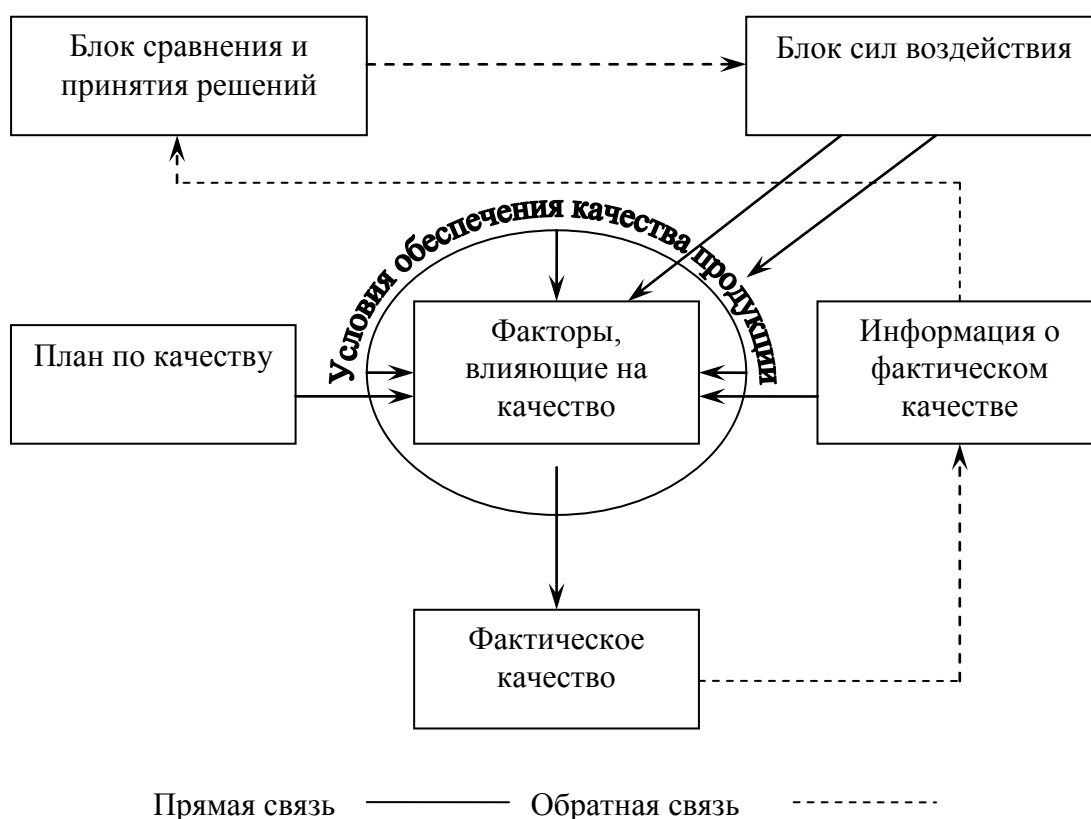


Рисунок 1.1.3 – Универсальная схема управления качеством

Организационно – распорядительные методы – реализуются за счет обязательных для исполнения приказов, распоряжений и других предписаний, направленных на достижение требуемого уровня качества, что обусловлено созданием управленческой документации различного статуса.

Социально – психологические методы – для достижения целей в области качества они ориентированы на использование группы факторов, влияющих на управление социально-психологическими процессами, протекающими в трудовых коллективах.

Ответственность за качество продукции несут все работники предприятия, а в качестве целей контроля качества выступают: обеспечение установленного качества продукции, предупреждение брака, недопущение выпуска недоброкачественной продукции.

Средствами контроля качества продукции являются контрольно-измерительные приборы, инструменты и автоматические контрольные устройства. Особенно эффективны автоматические средства контроля, встроенные в технологическое оборудование, обеспечивающие контроль непосредственно в процессе изготовления продукции. Это позволяет снизить численность контролеров и предупреждает появление брака.

Виды контроля качества устанавливаются в зависимости от характера производства и требований к качеству продукции. Различают следующие виды контроля [5, с.156]: групповой, пооперационный, выборочный сплошной. При этом к методам контроля качества принято относить внешний осмотр, проверку размеров, проверку механических и физических свойств, проверку на экологическую чистоту.

Особое место занимает статистический метод технического контроля качества. Математической основой этого метода является теория вероятности. Для технологического процесса, находящегося в стадии статистического контроля качества продукции можно установить статистический метод контроля, существенными чертами которого являются [13, с.152]:

- регулярность систематических наблюдений;
- осуществление контроля выборочных проб;
- нанесение результатов контроля на контрольный график.

Цель методов статистического контроля – исключение случайных изменений качества продукции. Такие изменения вызываются конкретными

причинами, которые нужно установить и устранить. Статистические методы контроля качества подразделяются на [24, с. 68]:

- статистический приемочный контроль по альтернативному признаку;
- выборочный приемочный контроль по варьирующим характеристикам качества;
- стандарты статистического приемочного контроля;
- система экономических планов;
- планы непрерывного выборочного контроля;
- методы статистического регулирования технологических процессов.

Таким образом, экономическое содержание категории качества обуславливается оценкой общественной полезности продукта. Мерой этой полезности является общественно необходимое качество, оно предопределяет движение такого уровня потребительских свойств продукции, который бы удовлетворил потребности общества при наиболее рациональном использовании имеющихся в его распоряжении материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Совокупность же перечисленных показателей и формирует качество продукции.

1.2 Этапы создания и внедрения системы менеджмента качества

Создание системы менеджмента качества на предприятии необходимо рассматривать как проект, в процессе реализации которого можно выделить отдельные стадии. Основные требования к системе менеджмента качества изложены в стандарте ИСО 9001:2015 «Системы менеджмента качества. Требования». Данный стандарт является универсальным и не зависит от размеров предприятия и отраслевой принадлежности.

Первой стадией процесса внедрения системы менеджмента качества, является подготовительный этап, от осуществления которого зависит результативность функционирования всей системы. В рамках данного этапа решаются следующие задачи[22, с.113]:

1) Разработка и подписание приказа руководителем, как правовой основы формируемого на предприятии проекта системы управления качеством.

2) Осуществление рабочей группой координации работ. Рабочая группа должна специально создаваться под нужды проекта и включать в себя специально созданный штатный рабочий исполнительный орган, заместителей директора, главных и ведущих специалистов предприятия и подчиняться руководителю, осуществляющему общее руководство всеми работами в этой области.

3) Адаптация и подготовка кадров, повышение их квалификации. Изучение производственных стандартов и другой нормативно-методической и нормативно-технической документации, их применение на предприятии при производстве конкурентоспособной продукции.

4) Разработать с применением системного подхода программу предпроектного анализа действующей на предприятии системы управления качеством, в которую должны войти данные по анализу политики в области качества каждого вида продукции предприятия, а также степени соответствия ей фактических результатов деятельности предприятия в этой области.

5) Подготовить комплект специальной документации: нормативно-технической, методической, актуальной литературы по теме разработки технических заданий при создании системы управления качеством.

6) Разработка плана— графика работ направленных на создание системы менеджмента качества, утверждаемого директором предприятия. Разработку плана— графика стоит начать с выявления перечня работ, а после приступить к их привязке к срокам и исполнителям.

7) Провести анализ действующей на предприятии системы управления качеством. Параллельно необходимо установить наиболее слабые стороны системы и её недостатки, заслуживающие первостепенного вмешательства. Значимость недостатков может определяться такими показателями, как количество возникновения ошибок, дефектов, проблем и потерь.

8) Организовать разработку технического задания по проектированию системы менеджмента качества. Требования к разрабатываемым системам и порядку их формирования регламентирует именно техническое задание.

Работы по проектированию и реализации проектных материалов являются естественным продолжением предпроектной подготовки.

Непосредственно при проектировании рабочего проекта осуществляется [20, с.129]:

1) Подбор комплекта нормативно – технической, нормативно-методической документации и другой необходимой литературы и документации, образцов – аналогов подобных систем.

2) Разработка проектной документации сначала технического, а затем и рабочего проектов. В малых предприятиях можно ограничиться разработкой первой редакции «Общее руководство по качеству». В нем должны быть раскрыты структура системы, политика в области качества, принципы управления качеством, процедуры основных процессов, порядок поддержания системы в рабочем состоянии и ее улучшение.

3) Разработать соответствующие конкретные мероприятия (научного, технического, экономического, организационно-методического, социально-психологического и другого характера). Окончательным документом по этому этапу работ может стать план мероприятий по внедрению системы управления качеством. В плане следует предусматривать мероприятия по сертификации продукции и системы управления качеством.

4) Осуществление комплексной оценки эффективности всех мероприятий, направленных на повышение и обеспечение конкурентоспособности каждого вида продукции в рамках соответствующей системы управления качеством, уточнение расчетов технико-экономического обоснования создания системы, проведенного на этапе составления технического задания, с учетом более конкретных исходных данных.

5) Оформление рабочих проектов:

– титульный лист;

- ведомость документации (перечень нормативно-технической, нормативно-методической документации и руководства по качеству) с указанием даты утверждения каждого документа, сроков их введения и окончания действия;

- сводный перечень используемых в документации рабочего проекта нормативно-технической, рабочей и нормативно-методической документации со ссылками в документации проекта. Его целесообразно группировать по признакам, принятым для ведомости документации рабочего проекта;

- комплект документации рабочего проекта, относящийся к системе управления качеством (утвержденные в процессе разработки или ранее, но принятые к использованию без каких-либо доработок);

- план мероприятий по внедрению системы управления качеством;
- расчет эффективности проектных мероприятий по внедрению системы;
- пояснительная записка, содержащая следующие разделы: основание для разработки рабочего проекта; цели и задачи разработки рабочего проекта; краткую характеристику производственно-хозяйственной системы предприятия; проектные решения и обоснования их принятия; состав рабочего проекта (с указанием места проектных решений в соответствующих документах рабочего проекта); источники информации (список использованных литературных источников).

б) Организация рецензирования рабочего проекта, а в необходимых случаях и экспертизы. Результаты объективного рецензирования или экспертизы могут существенно помочь в совершенствовании рабочего проекта и улучшении его качества. Сведения о рецензиях (отзывах) и экспертизах вместе с принятыми решениями по замечаниям рецензентов (экспертов) прилагаются к пояснительной записке рабочего проекта системы управления качеством.

Заключительным этапом создания системы управления качеством является стадия реализации (внедрения) организационных проектов, от которой во многом зависит эффективность и достижение целей каждой системы.

По данным последнего обзора Международной организации по стандартизации (ISO), в конце 2015 г. в 175 странах мира было внедрено и сертифицировано свыше 950 тыс. систем менеджмента качества (СМК) на соответствие требованиям стандарта ISO 9001. Учитывая годовой прирост числа сертифицированных СМК (более 54 тыс.), можно с уверенностью утверждать, что в настоящее время сертифицированных СМК в мире свыше одного миллиона.

Приведенные данные говорят о глобальности процесса внедрения СМК. Однако если сопоставить число сертифицированных СМК и общее число действующих организаций, то окажется, что они составляют относительно малую долю. По некоторым оценкам, лишь около 1%. По данным ISO, в Российской Федерации в конце 2015г. было сертифицировано 11 527 систем менеджмента качества. Число сертифицированных организаций также составило малую долю – около 1% от общего числа организаций в России.

При этом нужно учитывать, что процесс сертификации СМК на соответствие требованиям стандарта ISO 9001 длится уже более 25 лет. Достигнуть всего 1% после стольких лет активной работы – это на удивление слабый результат.

Таким образом, создание системы управления качеством состоит из трех этапов, на первом необходимо в первую очередь проанализировать состояние подразделений и организации в целом. На втором этапе необходимо сформировать комплект рабочей документации, разработать соответствующие мероприятия и оценить их эффективность, оформить рабочие проекты. А заключительный этап создания системы менеджмента качества на предприятии включает: реализацию проекта, контроль и анализ внедрения рабочих проектов, сертификацию и совершенствование системы менеджмента качества.

1.3 Оценка результативности системы менеджмента качества

Одним из основных инструментов совершенствования деятельности организации в области качества, согласно стандартам ISO серии 9000, является

измерение результативности действующей системы менеджмента качества [10, с. 186].

Согласно стандарту ISO 9000:2015 результативность – это «степень реализации запланированной деятельности и запланированных результатов, которые достигнуты», поэтому при оценке результативности системы менеджмента качества следует установить:

- степень реализации запланированной деятельности;
- степень достижения запланированных результатов в области качества.

Первая оценка дает представление о степени выполнения положений СМК организации и степени реализации требований документов по планированию и осуществлению процессов жизненного цикла продукции. Анализ этой оценки производится на основе определения степени достижения установленных выходов процессов, а также степени выполнения требований стандарта ISO 9001 и характеристик процессов.

Вторая оценка характеризует степень достижения поставленных целей в области качества на различных уровнях организации, в том числе в подразделениях.

В результате определения результативности системы должны быть оценены все стороны деятельности организации и по каждому аспекту деятельности выделены показатели результативности. В целом оценкой результативности СМК является среднее значение по всем показателям аспектов деятельности организации.

Учитывая тот факт, что оценка результативности СМК является не разовым действием, а постоянным процессом, проводимым через установленные промежутки времени, желательно, чтобы оцениваемые показатели результативности не менялись.

Оценка результативности СМК осуществляется на основании анализа [16, с. 132]:

- результатов внутренних аудитов СМК;

- данных, полученных в результате мониторинга и измерений характеристик продукции с целью проверки достижения требований, предъявляемых к ней;
- данных, полученных в результате мониторинга и измерений процессов с целью проверки и подтверждения способности процессов достигать запланированные результаты;
- данных, полученных в результате обратной связи с потребителями;
- данных о выполнении мероприятий, разработанных по результатам предыдущей оценки результативности СМК;
- принятых и реализованных в течение анализируемого периода предупреждающих и корректирующих действий.

Впервые оценку результативности СМК необходимо проводить только по истечении определенного периода (не менее полугода с момента начала функционирования СМК). В дальнейшем оценку необходимо проводить через установленный руководством организации период, но не реже 1 раза в год.

В организации должны быть отработана и задокументирована процедура, регламентирующая методику проведения работ по оценке результативности СМК, а также организацию и порядок ее проведения.

Однако методы определения результативности СМК в стандартах не регламентируются, поэтому каждая организация сталкивается с проблемой выбора своего механизма (методики) оценки результативности системы.

Наиболее распространенным методом является экспертная оценка результативности СМК по выбранным показателям, расположенным на четырех взаимосвязанных уровнях (рисунок 1.3.1). Показатели результативности имеют разную степень влияния на значение показателя более высокого уровня, поэтому важно определить весомость каждого показателя на каждом уровне.



Рисунок 1.3.1 – Структура показателей результативности СМК

Первый уровень включает один показатель, характеризующий итоговую оценку результативности системы менеджмента качества.

Второй уровень включает два показателя, формирующих итоговую оценку [12, с. 128]:

- обобщенный показатель, характеризующий степень реализации запланированной деятельности;
- обобщенный показатель, характеризующий степень достижения запланированных результатов.

Третий уровень включает показатели, формирующие обобщенные показатели второго уровня (количество показателей третьего уровня определяется организацией).

Четвертый уровень включает показатели, формирующие показатели третьего уровня (количество показателей четвертого уровня определяется организацией).

Количество и содержание показателей третьего и четвертого уровней должно быть достаточным для определения того, насколько результативно функционирует объект оценки.

Деятельность по оценке результативности СМК в общем случае включает следующие виды работ:

- определение оценок показателей третьего и четвертого уровней, по которым организация считает необходимым и возможным оценивать результативность своей системы менеджмента качества;
- разработку балльной шкалы для каждого показателя 3 и 4 уровней и его весомости в показателе более высокого уровня;
- формирование рабочей группы;
- подбор и утверждение группы экспертов, участвующих в выставлении баллов по показателям 3 и 4 уровней;
- разработку задач и порядка работы рабочей группы;
- разработку задач и порядка работы экспертной группы (экспертных групп);
- разработку методики обработки результатов экспертных оценок, расчета обобщенных показателей и получения итоговой оценки.

Для оценки результативности СМК служба качества во главе с представителем руководства, разрабатывает приказ о подготовке к оценке. В нем приводится состав рабочей группы, ее задачи и сроки их выполнения, ответственные исполнители. В приказе должны быть ссылки на документированную процедуру оценки результативности СМК.

В состав рабочей группы должны войти специалисты службы качества и других подразделений, в том числе являющиеся внутренними аудиторами. Возглавляет рабочую группу руководитель службы качества.

Основные задачи рабочей группы [18, с. 156]:

- организация и методическое руководство работы экспертных групп;
- разработка анкет по каждому оцениваемому показателю;
- подготовка необходимой экспертам документации и материалов;

- разработка методики и порядка обработки информации, полученной от экспертов, а также подсчет обобщенных показателей результативности СМК;
- разработка шкал оценки показателей результативности;
- определение коэффициентов весомости показателей более низкого уровня в показателях более высокого уровня;
- обработка и анализ заполненных экспертами анкет.

После утверждения состава рабочей группы она приступает к формированию состава экспертных групп. Поскольку спектр вопросов, подлежащих оценке экспертами очень широк, вполне допустимо создать несколько экспертных групп, закрепив за ними определенный круг рассматриваемых вопросов.

Так, например, одна группа экспертов оценивает степень реализации запланированной деятельности, т.е. результаты функционирования процессов и проведения аудитов системы. Вторая группа экспертов будет оценивать степень реализации запланированных результатов, т.е. достижения целей в области качества.

Уровень осведомленности и компетентности в вопросах деятельности организации экспертов второй группы должен быть несколько иной, чем экспертов первой группы.

Рекомендуется, чтобы экспертные группы формировались как постоянно функционирующий орган с достаточно стабильным составом экспертов. В процессе работы у экспертов будут вырабатываться общие подходы и принципы оценки и, главное, они будут все больше вникать в суть оцениваемой деятельности.

Основные задачи экспертной группы заключаются в следующем[9, с. 211]:

- изучение методики и порядка проведения оценки результативности СМК;
- согласование с рабочей группой вопросов, подлежащих оценке;

- изучение анкет и выработка предложений по изменению содержания анкет и разъяснений к ним;
- изучение критериев проставления баллов по показателям результативности 3 и 4 уровней;
- анализ представленных материалов, а также изучение необходимой информации непосредственно в подразделениях организации с целью сопоставления плановых и реально достигнутых результатов;
- заполнение анкет, представленных экспертам рабочей группой;
- участие при необходимости в обработке анкет.

В качестве экспертов не следует привлекать тех специалистов, кто будет участвовать затем в общей оценке результативности СМК (членов Совета по качеству). Совет по качеству организации рассматривает итоговые материалы, формирует оценку результативности СМК за отчетный период и утверждает планы корректирующих и предупреждающих мероприятий (при необходимости). Результаты балльной оценки и планы корректирующих и предупреждающих мероприятий доводятся до персонала организации. Служба качества контролирует выполнение этих планов до следующей оценки результативности СМК.

Стандарты ИСО серии 9000 рассматривают измерение результативности СМК как один из основных инструментов совершенствования системы. Проведение регулярного систематического оценивания пригодности, адекватности, эффективности и результативности системы менеджмента качества является одной из задач высшего руководства организации. Данная оценка, проводимая на систематической основе, через запланированные интервалы времени, с целью обеспечения ее постоянной пригодности, достаточности и результативности является одним из требований ИСО 9001.

Анализ предлагаемых различными исследователями методик к оценке результативности систем менеджмента качества позволил обобщить и сгруппировать их следующим образом (рисунок 1.3.2):

1) Подход на основе анализа степени достижения установленных числовых значений показателей в области качества и/или всей деятельности предприятия. Такой подход, в частности, использует РИА «Стандарты и качество» [13, с. 164].

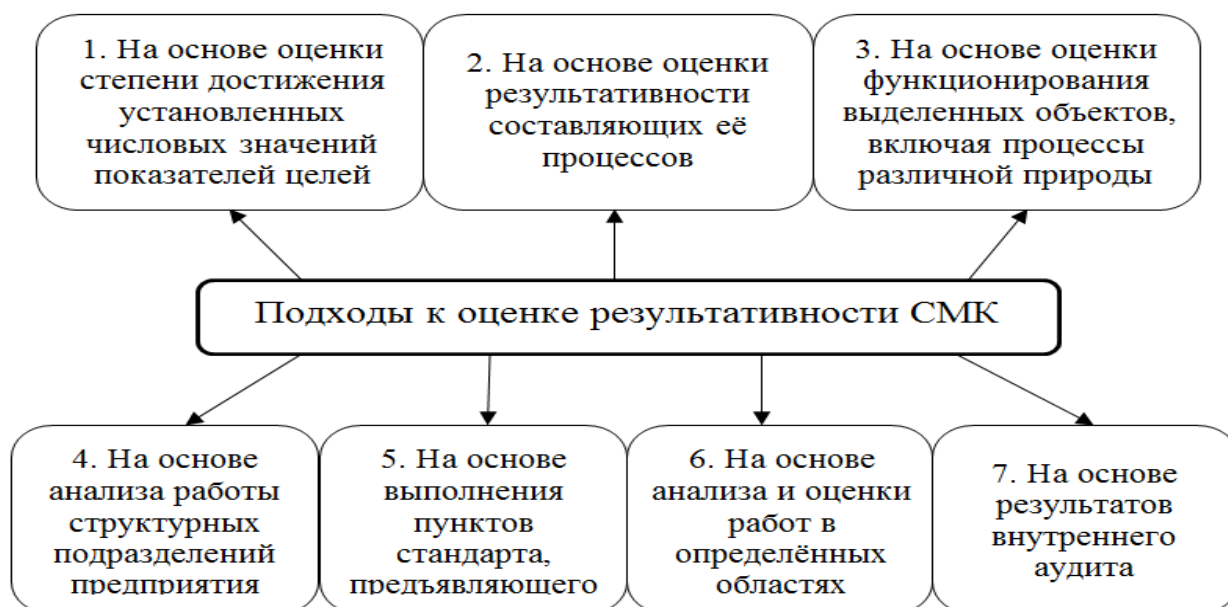


Рисунок 1.3.2– Подходы к оценке результативности SMK

2) Подход на основе оценки результативности составляющих её процессов. Сущность данного подхода состоит в определении процессов SMK (включая их весомость) и соответствующих показателей, оценивании выделенных показателей с определенной периодичностью и получении комплексного показателя результативности SMK. Результативность SMK определяется как мультипликативная свертка показателей качества идентифицированных процессов с учетом коэффициентов весомости [14, с. 142].

3) Подход на основе оценки функционирования выделенных объектов, включая процессы различной природы, при этом остается открытым вопрос о принципах, на основании которых для предприятий различных сфер деятельности выделяются те или иные объекты для оценки [15, с. 46]. Итоговый показатель оценки результативности SMK, выраженный в баллах, суммируется

на основе оценок наиболее важных аспектов деятельности предприятия в области качества.

4)Подходна основе анализа работы структурных подразделений предприятия. Данная методика предлагает оценивать деятельность каждого подразделения предприятия по следующим аспектам: достижение целей, соответствие стандартам, результативность процессов, удовлетворенность потребителя с учетом единых коэффициентов весомости. Интегральный показатель самооценки СМК предприятия рассчитывается как среднее значение соответствующих показателей подразделений в предположении равнозначности их деятельности.

5)Подходна основе анализа выполнения пунктов стандарта, содержащего требования к ее построению и функционированию. Оценка выполнения каждого требования оценивается по десяти бальной шкале, при этом система считается результативной при получении общей оценки не ниже 6 баллов (что соответствует состоянию «требования внедрены, обеспечивается достижение поставленных целей»). При оценке хотя бы одного из пунктов ниже 6 баллов система менеджмента качества считается нерезультативной.

6)Подход на основе анализа и оценки работ в определенных направлениях с последующей аддитивной сверткой полученных данных [19, с. 153]. В качестве таких направлений (на основе требований п. 8.4 Анализ данных ИСО 9001) предлагается использовать следующие: удовлетворенность потребителей, соответствие продукции установленным требованиям, степень выполнения требования ИСО 9001, степень выполнения установленных критериев результативности процессов, качество продукции поставщиков.

7)Подходна основе информации о результатах внутреннего аудита [20, с. 329]. Такой подход предполагает получение следующих оценок: соответствие деятельности требованиям нормативной документации СМК к управлению документацией; функционирование бизнес-процессов; функционирование СМК подразделений; функционирования СМК предприятия в зависимости от количества и значимости выявленных несоответствий. Согласно

представленной методике деятельность считается результативной при получении оценок в диапазоне от 0,7 до 1,0 (при общем диапазоне возможных оценок от 0 до 1,0).

Исходя из этого можно подытожить, что для определения эффективности управления качеством необходимо руководствоваться такими основными принципами, как приоритетность социальных и экономических эффектов, сопоставимость результатов, обязательный учет и анализ затрат на обеспечение и управление качеством.

Таким образом, нами были изучены теоретические основы разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятии. Проведен анализ понятий: качество, стандарты качества, система менеджмента качества (СМК), жизненный цикл продукции и т.д. Рассмотрена классификация показателей качества, принципы построения СМК, основные функциональные элементы управления качеством. Изучены универсальная схема управления качеством и методы контроля качества продукции.

Также были проанализированы этапы создания и внедрения системы управления качеством, процесс сертификации СМК на соответствие требованиям стандарта ISO 9001, алгоритмы проектирования рабочих проектов по формированию СМК на производстве.

Приведены ключевые методы анализа и измерения результативности действующей системы менеджмента качества. Изображена в графическом виде развернутая структура показателей результативности СМК и дана их краткая характеристика.

В итоге, можно сделать вывод, что на данный момент существует широкий спектр подходов к оценке результативности СМК и её разработке, что свидетельствует о понимании важности менеджмента качества для успешного функционирования предприятия и определения перспектив дальнейшего развития.

Глава 2 Внедрение системы менеджмента качества в ЗАО «Хлебозавод»

2.1 Организационно-экономическая характеристика предприятия

Закрытое акционерное общество «Хлебозавод», сокращенное фирменное наименование: ЗАО «Хлебозавод», создано в соответствии с Федеральным законом «Об акционерных обществах», Гражданским кодексом РФ и иным действующим законодательством в 2002 году.

Общество является юридическим лицом. Для обеспечения своей деятельности имеет фирменное наименование, эмблему, штампы и бланки со своим наименованием, круглую печать, содержащую его полное фирменное наименование и указание на место его нахождения, а так же зарегистрированный в установленном порядке товарный знак и другие средства визуальной идентификации.

Место нахождения ЗАО «Хлебозавод» – 309852, Белгородская область, Алексеевка, ул. Свердлова, д. 16 .

Основной целью ЗАО «Хлебозавод» является получение прибыли при осуществлении следующих видов деятельности:

- производство муки и комбикормов;
- производство хлеба и мучных кондитерских изделий;
- производство прочих пищевых продуктов, не включенных в другие группировки;
- розничная торговля хлебом и хлебобулочными изделиями;
- оптовая торговля хлебом и хлебобулочными изделиями;
- осуществление торгово-закупочной деятельности (продовольственных и непродовольственных товаров, продукции производственно-технического назначения);
- оказание посреднических услуг;
- экспортно-импортные операции и иную внешнеэкономическую деятельность в соответствии с действующим законодательством.

Наряду с указанными видами работ и услуг ЗАО «Хлебозавод» может осуществлять любые виды деятельности, не запрещенные действующим законодательством.

ЗАО «Хлебозавод» декабря 2000 года входит в АПК «Стойленская Нива» – диверсифицированную корпорацию, специализирующуюся на переработке зернового сырья и изготовлении хлебобулочных и кондитерских изделий. «Стойленская Нива» является одним из крупнейших холдингов агропромышленного сектора страны, лидер среди производителей хлеба на российском рынке, занимает третье место по производству муки, 6 место по объему выпускаемых кондитерских изделий. В 2008 году корпорация включена в перечень 295 системообразующих организаций, имеющих стратегическое значение.

На сегодняшний день дивизиональная структура корпорации включает в себя дивизион Переработки зернового сырья и Хлебопекарный дивизион, а общая численность работников компании составляет более 11 тыс. человек.

Комплекс перерабатывающих и производственных компаний холдинга объединяет 21 предприятие, которые расположены в Белгородской, Курской, Воронежской, Смоленской, Саратовской, Нижегородской, Ивановской, Волгоградской, Пензенской и Ярославской областях.

Структура корпорации «Стойленская Нива» включает в себя: хлебопекарные предприятия, мукомольные и комбикормовые комплексы, элеватор. Хлебопекарный дивизион включает 13 хлебозаводов, расположенных в 8 областях РФ.

Структура управления ЗАО «Хлебозавод» по типу является линейно-функциональной: руководство осуществляется не только из центра ООО АПК «Стойленская Нива», но и непосредственно завода действует тщательно подобранный управленческий персонал, координирующий работу конкретного подразделения в соответствии с генеральной стратегией завода и холдинга ООО АПК «Стойленская Нива».

Генеральный директор Общества одновременно является исполнительным директором, функционально подчиняющимся соответствующему руководителю ООО АПК «Стойленская Нива» и одновременно является членом совета директоров. Руководители всех служб находятся в подчинении генерального директора. Заместители генерального директора осуществляют заключение договоров с фирмами, коммерческими структурами, контролируют выполнение заключенных договоров, подают сведения в бухгалтерию и директору о выпуске и реализации продукции, отвечают за сертификацию принятого товара, его качество и ценообразование.

Коммерческая служба, в том числе, отвечает за бесперебойное обеспечение предприятия комплектующими, сырьем, заключает договоры купли-продажи сырья и готовой выпускаемой продукции. Каждый рабочий комбината работает в соответствии с предписанными ему должностными инструкциями.

ЗАО «Хлебозавод» – один из крупнейших производителей хлебобулочной и кондитерской продукции области. Ежедневно предприятие выпускает более 18 тонн продукции, в том числе 43 вида хлебобулочных изделий и 16 видов кондитерских.

Высокий спрос на продукцию ЗАО «Хлебозавод» наблюдается не только в Белгородской области, но и других регионах. Руководство предприятия ставит перед собой задачи по непрерывному расширению ассортимента выпускаемой продукции при сохранении старорусских рецептов, а ключевым принципам работы относит высокое качество продукции и её экологическую чистоту.

Направления перспективного развития производственной деятельности ЗАО «Хлебозавод»:

- 1) Непрерывная работа над качественным и количественным составом ассортимента.
- 2) Поиск новых видов ингредиентов и сырья для создания оригинальной продукции.

3) Реализация программы производства и популяризации линейки лечебно-профилактических хлебов.

На предприятии систематически обновляется ассортимент вырабатываемой продукции: ржано-пшеничных сортов хлеба, батонов, булочек, диетических и лечебно-профилактических хлебов. Всего в ассортименте Хлебопекарного дивизиона корпорации более 3000 наименований хлебобулочной продукции.

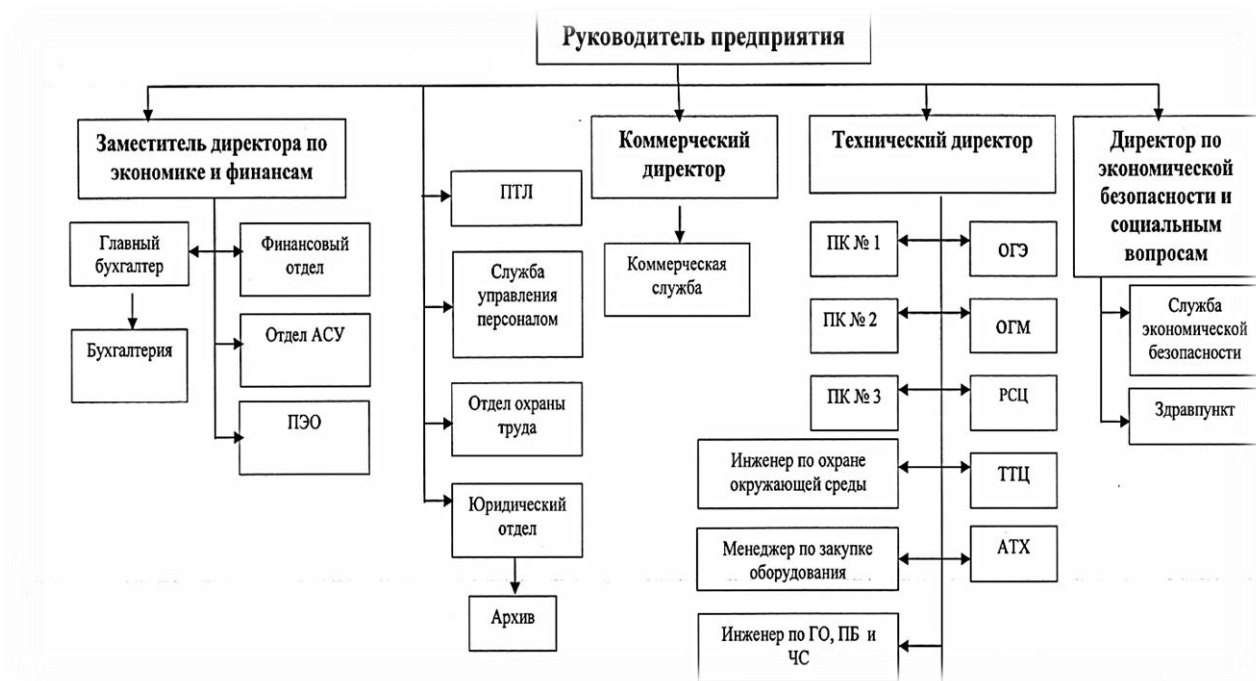
С реорганизацией производства и освоением новых технологий все более активно используются такие виды пищевого сырья, как зерновые смеси, отруби, фруктоза, мед, орехи, вкусовые добавки. Некоторые виды продукции не имеют аналогов на российском рынке.

Сбытовая стратегия предусматривает активное взаимодействие с региональными, федеральными и международными продуктовыми сетями, а также с государственными структурами. География поставок охватывает Белгородскую, Курскую, Воронежскую, Липецкую, Нижегородскую, Владимирскую, Рязанскую, Ивановскую, Костромскую, Ярославскую, Московскую, Тверскую, Смоленскую, Псковскую, Брянскую, Калужскую, Пензенскую, Саратовскую, Волгоградскую области, а также республику Мордовию.

Основа успеха предприятия – его коллектив, люди, благодаря усилиям которых достигаются высокие показатели в работе предприятия в целом. В настоящее время на предприятии трудятся 234 человека.

Продукция, вырабатываемая ЗАО «Хлебозавод», демонстрируется на выставках и ярмарках как городского и областного, так и международного значения. Благодаря своему неизменно высокому качеству продукция предприятия пользуется большим спросом у населения. Вся продукция проходит обязательную сертификацию, ежедневно проверяется на соответствие стандарту качества. Для выработки изделий используется натуральное, экологически чистое сырье.

Линейно-функциональная система управления позволяет эффективно осуществлять руководство различными направлениями деятельности ЗАО «Хлебозавод». Более того, следует отметить наличие специализации управленческого процесса по функциональным подсистемам организации. В данном случае решения, подготовленные функциональными подразделениями, рассматриваются и утверждаются линейным руководителем, который передает их подчиненным подразделениям (рисунок 2.1.1).



**Рисунок 2.1.1 – Организационно-управленческая структура
ЗАО «Хлебозавод»**

Данная структура управления наиболее эффективна там, где аппарат управления выполняет рутинные, часто повторяющиеся и редко меняющиеся задачи и функции. Их достоинства проявляются в управлении небольшими предприятиями, а также организациями с массовым или крупносерийным типом производства, к которым можно отнести ЗАО «Хлебозавод».

Таким образом, ЗАО «Хлебозавод» – это современное предприятие, занимающее одно из ведущих мест на рынке хлебобулочных и кондитерских изделий Белгородской области. В тоже время, сбытовая стратегия завода

предусматривает активное взаимодействие с региональными, федеральными коммерческими и государственными структурами.

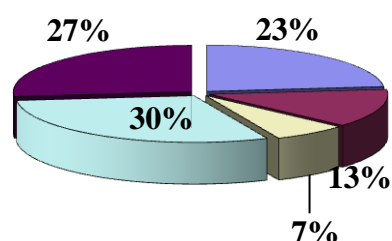
Предприятие владеет собственными пекарными и кондитерскими, вафельными цехами, цехом глазировки, линиями упаковки и линией по производству быстрозамороженных полуфабрикатов. Продукция реализуется в крупные торговые сети по ЦФО. На сегодняшний день ЗАО «Хлебозавод» является держателем контрактов поставки продукции на распределительные центры таких сетей как «Перекресток», «Карусель», «Пятерочка», «Магнит», «Монетка», «Копейка», «BILLA», «Лента» и др.

Сбыт хлебобулочной и кондитерской продукции является важной конечной стадией кругооборота средств предприятия. То как организована система сбыта определяет загрузженность и непрерывность процесса её производства, уровень оборачиваемости оборотного капитала, результативность финансово-хозяйственной деятельности, рентабельность предприятия. Таблица и график ежедневной реализации представлены в таблице 2.1.1.

Таблица 2.1.1 – Ежедневная реализация продукции ЗАО «Хлебозавод»

Периодичность заявок	Точки сбыта	Заказываемый ассортимент	%, к общей дневной выручке
Ежедневные заявки	Торговые сети	Весь ассортимент	23%
	Средние магазины	Торты, пирожное, х/б изделия	13%
	Маленькие магазины	Пирожное, х/б изделия	7%
Заявки 2-3 раза в неделю	Средние магазины	Торты, пирожное, х/б изделия	30%
Еженедельные заявки	Средние магазины	Торты, пирожное, х/б изделия	27%

Таким образом, если брать ежедневную реализацию продукции, то продажа через торговые сети приносит больший доход, чем сбыт через магазины (рисунок 2.1.2).



- ежедневные заявки
- ежедневные заявки средние магазины
- ежедневные заявки маленькие магазины
- заявки 2-3 раза в неделю средние магазины
- еженедельные заявки средние магазины

Рисунок 2.1.2 – График ежедневной реализации продукции

Рассмотрев данные ежедневной реализации хлебобулочных и кондитерских изделий, приступим к диагностике финансового состояния хлебозавода, которая дает возможность комплексной оценки функционирования предприятия, как в области финансов, так и в области менеджмента качества, позволяя выявить проблемные участки.

Основные показатели финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Хлебозавод» представлены в таблице 2.1.2. Источниками для получения информации послужили данные бухгалтерской отчетности предприятия за 2014-2016 гг.

Таблица 2.1.2–Динамика показателей финансово – хозяйственной деятельности ЗАО «Хлебозавод» за 2014-2016 гг.

Наименование показателя	2014	2015	2016	Отклонения, (+/-)		Темп прироста, %	
				2015 к 2014	2016 к 2015	2015 к 2014	2016 к 2015
1	2	3	4	5	6	7	8
Выручка от реализации тыс. руб.	167802	207386	205211	39584	-2175	1,24	0,99
Себестоимость проданной продукции, тыс. руб.	123215	136319	135660	13104	-659	1,11	0,995
Валовая прибыль, тыс. руб.	44587	72067	69551	27480	-2516	1,62	0,97

Продолжение табл. 2.1.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Коммерческие расходы тыс. руб.	30714	33667	36269	2953	2602	1,10	1,08
Управленческие расходы, тыс. руб.	7142	7924	6438	782	-1486	1,11	0,81
Прибыль(убыток) от продаж, тыс. руб.	13873	38400	33282	24527	-5118	2,77	0,87
Сальдо стоимости процентов к получению и процентов к уплате, тыс. руб.	193	1510	0	1317	-1510	7,82	0,00
Сальдо прочих доходов и расходов, тыс. руб.	314	604	1617	290	1013	1,92	2,68
Прибыль(убыток) до налогообложения, тыс. руб.	8977	32590	28461	23613	-4129	3,63	0,87
Текущий налог на прибыль, тыс. руб.	2821	7641	6484	4820	-1157	2,71	0,85
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	6137	24890	22079	18753	-2811	4,06	0,89

Исходя из данных таблицы, представленных в таблице, можно сделать следующие выводы. Выручка от реализации выросла в 2015 г. на 39 584 тыс. руб. или 24% по сравнению с 2014 г., а в 2016 г. выручка сократилась, составив 205 211 тыс. руб., что на 2 175 тыс. руб. или 1% меньше аналогичного показателя в предыдущем периоде.

В 2015 году себестоимость продукции росла, превысив на 11% показатель 2014 года. В 2016 году показатель себестоимости остался фактически неизменным, что на фоне снижения выручки может говорить о росте производственных издержек.

Валовая прибыль в 2015 г. выросла на 27 480 тыс. руб. или 62% относительно 2014 г., а в 2016 снизилась на 3%, составив 69551 тыс. руб. Чистая прибыль в 2015 г. по отношению к 2014 г. увеличилась на 18 753 тыс. руб., что превысило показатель предыдущего периода практически в 4 раза. В 2016 году практически удалось удержать данный показатель на высоком уровне, потери составили около 2811 тыс. руб. или 11% от уровня чистой прибыли 2015 года.

Показатели рентабельности характеризуют отношение прибыли к затратам, необходимым для ее получения. К данной группе принято относить рентабельность продаж, рентабельность активов рентабельность продукции (работ) и показатель нормы прибыли [9, с. 65].

Рентабельность продаж – коэффициент равный отношению прибыли от реализации продукции к сумме полученной выручки. Данными для его расчета служит бухгалтерский баланс.

$$ROS = \frac{SI}{NS} * 100\%, \quad (1)$$

где SI – прибыль от продаж;

NS – выручка от продаж (объем реализации).

Рентабельность активов (ROA) характеризует степень эффективности использования имущества организации, профессиональную квалификацию менеджмента предприятия.

$$ROA = \frac{NI}{TA} * 100\%, \quad (2)$$

Где, NI – чистая прибыль;

ТА – сумма активов.

Рентабельность продукции - коэффициент равный отношению балансовой прибыли от реализации к сумме затрат на производство и реализацию продукции. Данными для его расчета служит бухгалтерский баланс.

$$ROM = \frac{PP}{TC} * 100\%, \quad (3)$$

Где, PP – прибыль от продаж;

ТС– полная себестоимость реализуемой продукции.

Норма (коэффициент) прибыли (р, %) рассчитываем по формуле [9, с. 66]:

$$p = \frac{P_{год} * 100}{N_{реал}}, \quad (4)$$

Где, $P_{год}$ – годовая (валовая) прибыль;

$N_{реал}$ – выручка (объем реализации).

Показатели рентабельности представлены в таблице 2.1.3.

Таблица 2.1.3 – Динамика показателей рентабельности предприятия ЗАО «Хлебозавод»

Показатель	2014 г.	2015 г.	2016 г.
Рентабельность продаж	0,08	0,19	0,16
Рентабельность активов	0,10	0,28	0,20
Рентабельность продукции	0,11	0,28	0,25
Норма прибыли, %	26,6%	34,8%	33,9%

ЗАО «Хлебозавод» имеет весьма устойчивое финансовое положение даже при финансовой нестабильности российской экономики, следовательно, предприятие способно своевременно и полностью оплачивать налоги и другие обязательные платежи. Устойчивое финансовое положение, в свою очередь, оказывает положительное влияние на выполнение производственных планов и обеспечение нужд производства необходимыми ресурсами.

ЗАО «Хлебозавод» выпускает следующие виды продукции: хлеб ржаной, хлеб из пшеничной муки первого сорта, булочные изделия из пшеничной муки высшего сорта, хлеб пшеничный из муки высшего сорта, хлеб ржано-пшеничный и пшенично-ржаной, сдобные хлебобулочные изделия, хлеб пшеничный из муки второго сорта, булочные изделия из пшеничной муки первого сорта, бараночные изделия, сухари, гренки и хрустящие хлебцы и сегмент пирожков, пирогов и пончиков, диетический хлеб и хлебобулочные изделия. Структура ассортимента ЗАО «Хлебозавод» представлена на рисунке 2.1.3.

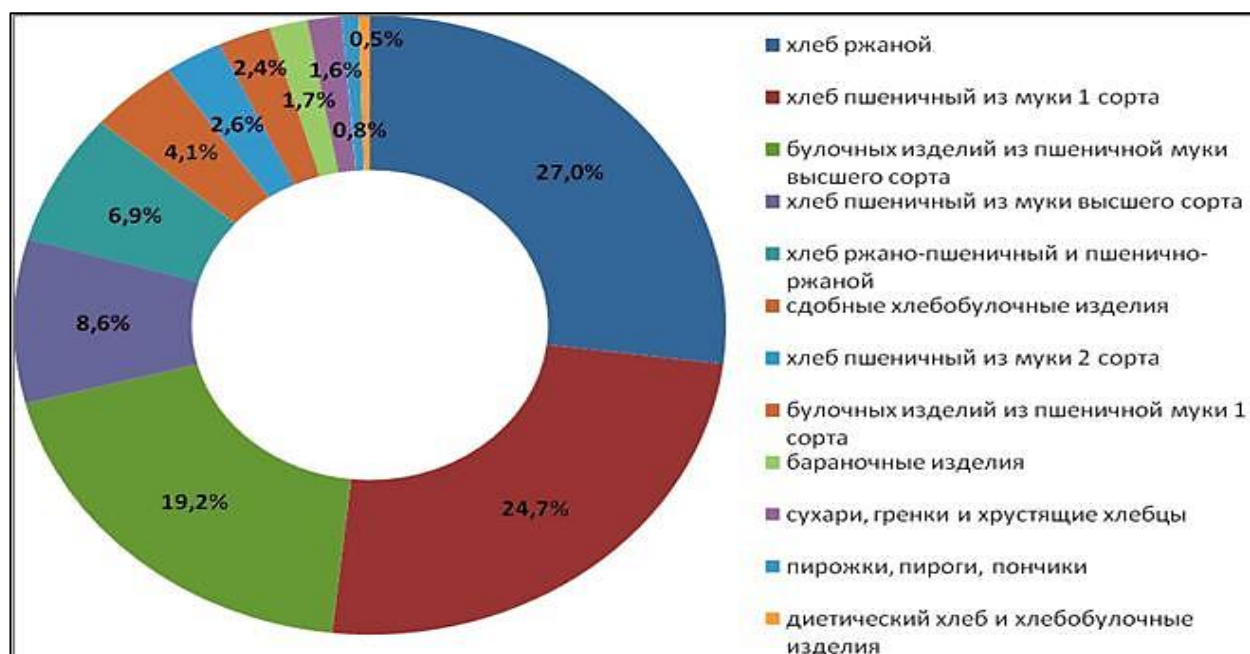


Рисунок 2.1.3 – Структура ассортимента ЗАО «Хлебозавод» по видам продукции в натуральном выражении в 2016 году, %

Проведем анализ динамики выпуска и продажи продукции, поскольку это дает возможность оценить темпы изменения показателей и определить тенденции и закономерности, характерные для выпуска и продажи продукции на исследуемом предприятии. Расчет показателей динамики производства продукции ЗАО «Хлебозавод» осуществлен в таблице 2.2.4 на основании информации, формируемой финансово-экономическим отделом по выпуску продукции за 2014-2016 годы.

Таблица 2.1.4 – Динамика производства продукции ЗАО «Хлебозавод» за 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	
				2015 к 2014	2016к 2015
Хлебобулочные изделия	79697,8	114351,8	113003,2	+34654,0	-1348,6
Кондитерские изделия	5619,5	6 760,3	6 957,0	+1140,8	+196,7
Итого	85317,3	121 112,1	119 960,2	+35794,8	-1151,9

Из данных таблицы 2.2.4 следует, что наибольшее количество продукции было произведено в 2015 году – на 35794,8 тыс. руб. больше, чем в 2014 году, и на 1151,9 тыс. руб. больше, чем в 2016 году. В 2016 году на снижение

стоимости выпуска продукции оказало влияние снижение выпуска хлебобулочных изделий – на 1348,6 тыс. руб., тогда как по выпуску кондитерских изделий наблюдается абсолютный прирост на 196,7 тыс. руб.

Далее необходимо аналогичным образом рассчитать и проанализировать динамику продаж продукции ЗАО «Хлебозавод» (таблица 2.1.5).

Таблица 2.1.5 – Динамика продаж продукции ЗАО «Хлебозавод» за 2014 – 2016 гг., тыс. руб.

Наименование показателя	2014 год	2015 год	2016 год	Отклонение (+;-)	
				2015 к 2014	2016к 2015
Хлебобулочные изделия	79370,8	114351,2	112974,6	+34980,4	-1376,6
Кондитерские изделия	5974,2	6759,8	6948,7	+785,6	+188,9
Итого	85345,0	121111,0	119923,3	+35766,0	-1187,7

Из данных таблицы 2.1.5 следует, что в 2015 году наблюдается наибольший объем и по реализации продукции, и от уровня 2014 года и от уровня 2016 года. В 2016 г. было реализовано продукции меньше, чем в 2015 г. на 1187,7 тыс. руб., в том числе хлебобулочных изделий – на 1376,6 тыс. руб. Кондитерских изделий было реализовано больше, чем в 2015 г. на 188,9 тыс. руб.

Таблица 2.1.6 – Динамика производства и реализации продукции ЗАО «Хлебозавод» в 2014 – 2016 гг., %

Наименование показателя	Темп роста производства, % 2015 г. к 2014 г.	Темп роста продажи, % 2015 г. к 2014 г.	Отклонение, (+;-)	Темп роста производства, % 2016 г. к 2015 г.	Темп роста продажи, % 2016 г. к 2015 г.	Отклонение, (+;-)
Хлебобулочные изделия	143,48	144,07	+0,59	98,82	98,80	-0,02
Кондитерские изделия	120,30	113,15	-7,15	102,91	102,79	-0,12
Итого	141,95	141,91	-0,04	99,05	99,01	-0,04

Сопоставление динамики выпуска и продажи продукции позволит сделать выводы о тенденциях в темпах изменений. Для наглядности необходимо обобщить показатели темпов роста производства и продажи продукции предприятия, представленные в таблицах.

Из данных таблицы 2.1.6 видно, что объем производства в 2015 году по сравнению с уровнем 2014 года повысился на 41,95%, практически в таком же диапазоне увеличился и объем реализации – на 41,91%. При этом, темпы роста продаж кондитерских изделий в отчетном периоде меньше темпов роста производства кондитерских изделий более чем на 7%.

По итогам анализа основных экономических показателей финансово-хозяйственной деятельности ЗАО «Хлебозавод», а также динамики его производства и продаж, можно отметить, что наблюдается снижение финансово-экономической эффективности предприятия за анализируемый период.

Одной из причин снижения экономической эффективности предприятия может стать уменьшение объемов реализуемой продукции вследствие снижения её качества и увеличения доли брака. Для того чтобы подтвердить или опровергнуть выдвинутую гипотезу, проведем анализ деятельности по управлению качеством в ЗАО «Хлебозавод».

2.2 Анализ деятельности по управлению качеством на предприятии

Вся продукция ЗАО «Хлебозавод» по сортовому составу подразделяется на продукцию высшего сорта и продукцию первого сорта. Данные для анализа качества продукции ЗАО «Хлебозавод» представлены в таблице 2.2.1.

Таблица 2.2.1–Количественно–стоимостной анализ сортов выпускаемой ЗАО «Хлебозавод» продукции за 2014-2016 гг.

Сорт продукции	Стоимость продукции, тыс. руб.			Структура продукции, %			Отклонение, (+;-), %		Изменение средней стоимости за счет сортового состава, тыс. руб.
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2015 к 2014	2016 к 2015	
Высший сорт	20476,1	30278,0	34788,5	0,24	0,25	0,29	+0,01	+0,04	(+0,04) x 34788,5 = +1391,5
Первый сорт	64841,2	90834,1	85171,7	0,76	0,75	0,71	-0,01	-0,04	(-0,04) x 85171,7 =

									-3406,9
Итого	85317,3	121112,1	119960,2	1,0	1,0	1,0	-	-	-2014,5

Из таблицы 2.2.1 следует, что за счет увеличения в выпуске доли продукции высшего сорта увеличение среднего уровня её стоимости составило 1391,5 тыс. руб., в то же время средняя стоимость продукции первого сорта уменьшилась на 3406,9 тыс. руб.

Повышение удельного веса продукции высшего сорта связано с введением в 2016 году нового вида хлеба высшего сорта, а также новых видов кондитерских изделий высшего сорта. Средний коэффициент сортности определяется отношением количества продукции высшего сорта к общему количеству, следовательно, в 2015 году коэффициент составил 0,25, в 2016 году 0,29.

Уровень качества производимой ЗАО «Хлебозавод» продукции за 2016 год представлен следующими показателями:

1) Количество признанных рекламаций в 2016 году составило 55,8 тонн против 36,29 тонн в 2015 году, этот показатель на 53,8% больше аналогичного за 2015 год.

2) Объем продукции, по которой были зафиксированы рекламации, в 2016 году составил 1846 тыс. руб. в сравнении с 1244,32 тыс. руб. в 2015 году.

3) Удельный вес зарекламированной продукции в общем, объеме товарной продукции составил за 2016 год 0,09%, удельный вес зарекламированной продукции за 2015 год – 0,06% (таблица 2.2.2).

Таблица 2.2.2 – Анализ качества выпускаемой продукции ЗАО «Хлебозавод» за 2016 год.

№ п/п	Наименование показателей	Ед. измерения	2014 г.	2015 г.	2016 г.
1	2	3	4	5	6
1	Объем признанной зарекламированной продукции	тонн	20,24	36,29	55,8
2	Удельный вес зарекламированной продукции в общем объеме товарной продукции	%	0,05	0,06	0,09
		тыс. руб.	839,01	1244,32	1846,9

3	Удержано с виновных за выпуск бракованной продукции	тыс. руб.	134,4	258,3	313,1
---	---	-----------	-------	-------	-------

Продолжение табл. 2.2.2

1	2	3	4	5	6
4	Реализовано дефектной продукции (переработка, уценка).	тыс. руб.	294,6	367	518,5
5	Потери от рекламаций	тыс. руб.	410,01	619,02	1015,3

Предельная норма производственного брака на предприятиях хлебопекарной промышленности составляет 0,2%.

Таким образом, несмотря на то, что удельный вес зарекламированной продукции не превышает нормативного показателя, данные таблицы свидетельствуют о постепенном росте процента брака на производстве. Сумма окончательных потерь, связанных с дефектами продукции ЗАО «Хлебозавод» за 2015 год выросла на 51%, а в 2016 году дополнительно возросла на 64%, достигнув показателя 1 015 тыс. руб. Исходя из этих данных отчетливо прослеживается проблема неэффективности действующей системы управления качеством в ЗАО «Хлебозавод».

В качестве общей тенденции было выявлено, что предприятие не ведет систематизированной работы по повышению и стабилизации качества производимой продукции, предпринимаемые предупреждающие действия, в том числе для обеспечения стабильности технологических показателей, носят скорее эпизодический характер. Информация о производимой продукции с несоответствующим качеством в большинстве случаев должным образом не учитывается и не анализируется, что ведет к искажению характера и распределения затрат на обеспечение качества. В некоторых случаях такая продукция, выявленная до завершения технологического процесса, не фиксируется ни в каких отчетах.

Анализ характера несоответствий и причин их возникновения в большинстве случаев сводится к уличению и материальному наказанию виновных. Это в свою очередь не только не стимулирует предупреждения возникновения несоответствий путем выявления их на ранних стадиях

процесса, но и подталкивает персонал к сокрытию самого факта производства продукции несоответствующего качества.

В ЗАО «Хлебозавод» выделяют следующие основные виды дефектов хлебобулочных изделий:

1) Дефекты хлеба, вызванные низким качеством муки и другого сырья.

а) Посторонний привкус, который чаще всего связан с наличием посторонних примесей в муке, например полыни. Кроме того, посторонний привкус может быть вызван нарушениями условий хранения муки и другого сырья, поскольку продукты могут портиться или впитывать посторонние запахи в процессе хранения.

б) Горький привкус хлеба чаще всего связан с использованием прогорклого жира.

в) Причиной хруста хлеба на зубах практически всегда является примесь земли или песка в муке.

г) Бледный цвет корки и малый удельный объем хлеба чаще всего возникает, когда мука, применяемая для выпечки, обладает малой сахарообразующей и газообразующей способностью.

д) Если хлеб имеет недостаточный объем, трещины на корке, причиной этого является низкое качество дрожжей.

2) Дефекты хлеба, вызванные ошибками при составлении рецептуры.

а) Слишком высокая влажность теста может привести к тому, что мякиш хлеба будет иметь крупные поры, липнуть к рукам, по ощущениям будет казаться влажным. Такой хлеб будет тяжелым, если он формовой, то будет иметь плоскую корку сверху, а если он подовый – расплывется.

б) Слишком низкая влажность теста может стать причиной низкого объема хлеба. Хлеб, приготовленный из теста с недостаточной влажностью, будет быстро черстветь.

в) Неверно выбранная дозировка дрожжей. При недостаточной дозировке дрожжей хлеб получается малого объема, с плотным мякишем.

3) Дефекты хлеба, вызванные ошибками в технологическом процессе.

а) Неравномерное распределение пор в мякише, а также темный круг или пятно в середине мякиша могут появиться, когда при замесе использовалась вода излишне высокой температуры, что приводит к тому, что крахмал клейстеризуется, а активность дрожжей снизится.

б) Если верхняя корочка хлеба, выпеченного в форме, отрывается от боков или просто слишком выпуклая, то, вероятнее всего было выбрано недостаточное время расстойки теста.

в) И наоборот, если верхняя корочка хлеба, выпеченного в форме, опала или даже вогнулась, то значит, расстойка была слишком долгой.

г) Если в мякише образовались крупные пустоты, то это может быть вызвано недостаточным механическим воздействием на тесто в процессе закатки и округления.

д) Небольшие трещины на хлебе могут возникнуть, если во время расстойки хлеб был заветрен.

е) Если корочка подгорела и очень толстая, то, скорее всего если температура и влажность при выпечке соблюдены, то сам процесс выпекания излишне долгий.

ж) Если корочка подгорела, а в середине хлеб сырой, это значит, что в печи установлена слишком высокая температура или печь нагревается не равномерно.

з) Если корочка хлеба матовая, покрыта трещинами и седая, то в пекарной камере, скорее всего, нет пара.

и) Если на корочке хлеба видны темные пятна, и она местами вздулась, причиной может быть то, что на заготовки перед выпечкой попали капли воды.

к) Если на боках хлеба видны места, на которых нет корочки, а мякиш выплыл, то заготовки были выложены слишком близко друг от друга.

4) Дефекты хлеба, вызванные ошибками в процессе транспортировки и хранения готовых изделий.

К дефектам хлеба, вызванным неправильным его перемещением и хранением после выпечки, относятся механические повреждения хлеба при

перемещении от печей к циркуляционным столам по ленточным транспортерам и спускам, а также при укладке и хранении горячего хлеба на полках вагонеток или лотках. Это является также причиной появления у нижней корки «закала». При плотной укладке горячего хлеба на стеллажи повышается влажность корок, и они теряют хрупкость, ценимую потребителем.

5) Микробиологические причины.

а) Картофельную болезнь вызывает споры сенной и картофельной палочки. Эти бактерии могут попасть в хлеб вместе с мукой, и они не разрушаются при выпечке. Появляются грязные пятна, неприятные вкус и запах, мякиш становится тягучим, липким, образуются вещества, вызывающие расстройство пищеварения.

б) Меловая болезнь провоцируется дрожжевыми грибами. На хлебном мякишеформируются пятна или налет белого цвета. Заболевший хлеб приобретает специфический вкус и запах, однако токсичных веществ в нем не обнаружено. Обычно такой хлеб в пищу непригоден.

в) Различные виды плесневых грибов вызывают образование плесени. Также её образование происходит хранения хлеба в сырых, плохо вентилируемых помещениях. Через трещины в хлебе плесневые грибы попадают из окружающей среды в мякиш хлеба и разлагают питательные вещества с образованием токсичных веществ с неприятным вкусом и запахом.

г) Производственная или так называемая «металлическая» болезнь возникает вследствие использования на некоторых хлебозаводах металлического оборудования. Вследствие трения, происходит его постепенное стирание и перемешивание с мукой. Металлическую пыльцу невозможно обнаружить без специализированного оборудования. Возможные последствия: гастрит, язва желудка.

д) «Красная» болезнь вызванная «чудесной» палочкой, которая попадает в хлеб из внешней среды с образованием ярко-красных пятен на мякише хлеба. Также ферменты «чудесной» палочки вызывают осахаривание крахмала и

разжижение. «Чудесная» палочка безвредна, но поражённый хлеб теряет свой товарный вид и становится непригодным к употреблению.

Были выявлены закономерности соотношения затрат на рекламации по продукции с причинами их возникновения (таблица 2.2.3).

Таблица 2.2.3 – Распределение затрат по причинам возникновения дефектов продукции ЗАО «Хлебозавод» (2016 г.)

Причины возникновения несоответствий	Доля в общем объеме затрат на продукцию с несоответствиями
Дефекты хлеба, вызванные низким качеством муки и другого сырья	9%
Дефекты хлеба, вызванные ошибками при составлении рецептуры	14%
Дефекты хлеба, вызванные ошибками в технологическом процессе	44%
Дефекты хлеба, вызванные ошибками в процессе транспортировки и хранения готовых изделий	19%
Микробиологические причины	6%
Прочие	8%

Первой наиболее значимой причиной несоответствий (брака) продукции являются дефекты хлеба, вызванные ошибками в технологическом процессе (44%). Вторая наиболее значимая причина связана с процессом транспортировки и хранения готовых изделий (19%).

Третья наиболее значимая причина возникновения несоответствий (до 14%) кроется в человеческом факторе и ошибках при составлении рецептуры.

Как видно из проведенного финансово-экономического анализа деятельности ЗАО «Хлебозавод», все важнейшие показатели финансовой устойчивости в основном укладываются в нормативы, что характеризует предприятие как финансово устойчивое и перспективное. Тем не менее в 2016 году прослеживается отчетливая тенденция к стагнации финансово-экономических показателей ЗАО «Хлебозавод» и росту количества брака на производстве. Проведенный анализ ассортимента и качества выпускаемой продукции выявил увеличение потерь от рекламаций на 247% за последние 2

года. Для определения причин роста брака в последние годы, считаем необходимым провести анализ системы управления качеством ЗАО «Хлебозавод».

На момент написания ВКР политика ЗАО «Хлебозавод» в области обеспечения качества продукции сводилась к созданию и внедрению системы контроля качества как средства обеспечивающего соответствие выпускаемой продукции требованиям конструкторско-технологической документации, а также индивидуальным требованиям заказчика.

Основная цель ЗАО «Хлебозавод» в области менеджмента качества – полное выполнение потребностей заказчика в вопросах соответствия поставляемой продукции, требованиям КД, ГОСТ, ТУ и другой нормативной документации.

Ключевые задачи ЗАО «Хлебозавод» политики в области качества:

- производить продукцию, полностью удовлетворяющую требования и ожидания потребителей и других заинтересованных сторон;
- снизить себестоимость НИОКР, материалов и продукции;
- снизить издержки технологических процессов;
- организовать деятельность предприятия в соответствии с требованиями ИСО и требованиями по обеспечению безопасности заявленных работ.

Для достижения этих целей предприятие руководствуется следующими принципами:

- ориентироваться на выполнение требований и ожиданий потребителей с целью постоянного повышения их удовлетворенности;
- выполнять все обязательные требования по обеспечению безопасности продукции и процессов ее производства;
- постоянно совершенствовать технологические процессы путем внедрения научно-технических решений, технического перевооружения, освоения ресурсо- и энергосберегающих технологий;
- устанавливать долгосрочные отношения с поставщиками, ориентируясь на высокое качество поставляемого сырья и материалов;

- совершенствовать корпоративное управление в области качества путем повышения заинтересованности сотрудников предприятия в улучшении качества продукции и процессов производства;

- выделять ресурсы для постоянного совершенствования всех процессов системы менеджмента качества с целью обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Реализация политики в области качества на ЗАО «Хлебозавод» достигается:

- разработкой, внедрением и сертификацией системы менеджмента качества на соответствие требованиям ISO;

- эффективным использованием и развитием научно-технического потенциала предприятия;

- организацией системы взаимосвязанных процессов, обеспечивающих уверенность, что требования потребителей будут полностью выполнены;

- снижением себестоимости материалов и технологических процессов;

- взаимовыгодными отношениями с поставщиками;

- принятием решений, основанных на точных и достоверных данных.

Главные приоритеты и задачи в ЗАО «Хлебозавод» в области обеспечения качества:

- поэтапное внедрение системы менеджмента качества, повышение результативности СМК;

- развитие взаимовыгодного сотрудничества с поставщиками с соблюдением ими предъявляемых требований в области качества;

- обеспечение стабильного качества продукции, которое удовлетворит постоянный спрос потребителей;

- поставка продукции в соответствии с условиями договоров и в срок.

Руководство ЗАО «Хлебозавод» берет обязательство разъяснить и довести настоящую политику в области качества своим подчиненным, определить их конкретные цели и задачи, обеспечить понимание и следование ей в повседневной работе. Руководство обязуется периодически пересматривать

политику в области качества для обеспечения постоянного соответствия изменяющимся требованиям рынка.

Руководство предприятия принимает на себя ответственность за реализацию Политики в области качества и ее актуализацию, обязуется следовать изложенным принципам и призывает к этому весь персонал.

Квалифицированные специалисты в области систем менеджмента качества могут оказать предприятию весьма значительную помощь в разработке и внедрении данной системы.

Проанализировав качество выпускаемой ЗАО «Хлебозавод» продукции, можно обозначить комплекс актуальных для завода проблем в области качества:

- отсутствие системного подхода к решению проблем повышения качества продукции;
- высокая затратность применяемой модели обеспечения соответствия качества;
- снижение уровня качества выпускаемой продукции;
- увеличение брака и числа рекламаций;
- увеличение количества несоответствующей продукции.

Выявленные проблемы могут поставить под угрозу весь процесс производства продукции. Причина, по которой ЗАО «Хлебозавод» столкнулся с приведенными выше проблемами, кроется, прежде всего, в существующей на данный момент системе управления качеством и отсутствии на предприятии комплексной системы менеджмента качества в оформленном и комплексном виде. Поэтому, авторы считают невозможным дальнейшее эффективное развитие предприятия без надлежащей системы менеджмента качества.

2.3 Комплекс мероприятий по внедрению системы менеджмента качества на предприятии

При разработке системы менеджмента качества, целесообразно выделять следующие основные задачи:

- организация управления компанией на принципах менеджмента качества, разработка и сопровождение организационной документации;
- создание системы сбора, регистрации, хранения и обработки данных о качестве, с использованием существующей или развитием информационной системы ЗАО «Хлебозавод»;
- формирование новой организационной культуры, которая необходима для общего подъема качества во всех звеньях, за счет перехода от внешнего к внутреннему контролю.

Возможность реализации поставленных задач обеспечивает применение современных технологий управления и, прежде всего, применение технологий бизнес-инжиниринга. Данные технологии опираются на построение и поддержание в актуальном состоянии электронных моделей предприятия. Концепция информационной поддержки менеджмента качества в бизнес-инжиниринге исходит из того, что модель управления, заложенная в стандарты ИСО 9000, может быть реализована различными программными средствами корпоративной информационной системы.

Управление современным предприятием трудно представить без применения средств информационных технологий. Однако с точки зрения адекватной поддержки СМК важно то, каким из этих средств надо уделять первостепенное внимание.

Для достижения заданного качества продукции современные стандарты ИСО9000 исходят из приоритетной важности решения системных или организационных задач. Следовательно, эти задачи в первую очередь и нуждаются в адекватной информационной поддержке.



Рисунок 2.3.1 – Модель управления системой менеджмента качества

Современные информационные системы организационного управления, полностью реализуют принципы менеджмента качества стандартов ИСО 9000, которые, фактически являются стандартами эффективной организации деятельности. В соответствии с этими принципами в организационном управлении, прежде всего, необходимо обеспечить:

- формирование стройной системы показателей, которая обеспечивает правильную «настройку» работников на стратегию, гарантирует верный стратегический фокус;
- отлаженную и контролируемую систему процессов, непосредственно связанных с системой показателей и обеспечивающую прозрачность управляемых объектов;
- единое информационное пространство с быстрым доступом к данным и эффективными организационными коммуникациями исполнителей работ.

Применение для построения СМК современных информационных технологий позволяет предприятию достаточно быстро перейти к процессному управлению. Такая система должна включать в себя четыре основных программных подсистемы (рисунок 2.3.2):



Рисунок 2.3.2 – Структура автоматизированной СМК и механизмы ее информационного обеспечения

- 1) Бизнес-моделирования и организации управления.
Стратегическое планирование и бюджетирование.
- 2) Подсистема управления процессами и проектами предприятия.
Workflow.
- 3) Аналитическая подсистема.
Программы аналитической обработки информации.
- 4) Исполнительная подсистема.
Программы учета и оперативной обработки данных.

Таким образом, исходя из ранее проведенного анализа системы менеджмента качества на предприятии, можно сделать вывод, что в ЗАО «Хлебозавод» уже применяются средства автоматизации таких подсистем СМК, как: управления процессами и проектами предприятия, аналитическая и исполнительная подсистемы. Тем не менее, высокая затратность текущей деятельности по управлению качеством и рост показателей брака, свидетельствует о том, что взаимодействие между данными подсистемами нарушено, а сама система работает со сбоями.

Причину возникновения такого рода проблемы мы видим в пренебрежении стратегическим планированием со стороны руководства ЗАО «Хлебозавод» и отсутствие должной автоматизации процессов бизнес-моделирования и организации управления на предприятии.

Для внедрения полноценной системы менеджмента качества на предприятии, мы предлагаем осуществить внедрение автоматизированной системы бизнес-моделирования и организации управления БИГ-МастерПРОФИ: QualityManagement (QM).

Аббревиатура «БИГ» в названии продукта расшифровывается, как Бизнес Инжиниринг Групп. Бизнес-инжиниринг – это технологии управления, основанные на информационных моделях структур и процессов предприятия и внешней среды. Бизнес-модель, как и любая модель, является некоторым упрощенным представлением реального объекта (бизнес-системы), т.е. отражает некоторые аспекты знаний о бизнесе и имеет свойство давать правильные ответы на вопросы, признанные существенными для управления.

В основе реализованных в БИГ-Мастере технологий бизнес-моделирования лежат два основополагающих принципа современного менеджмента «системный и процессный подходы». Поэтому, в модели предприятия, создаваемой с помощью БИГ-Мастера, одновременно поддерживаются как системно-целевое описание, выстроенное по вертикали управлени, так и процессное или функционально-технологическое с

необходимой точностью и полнотой связывающее материальные и информационные потоки.

Для решения всей совокупности задач по совершенствованию системы менеджмента качества, сейчас применяются особые инструменты поддержки управленческих решений в этой области: технологии бизнес-инжиниринга и специальные автоматизированные системы и программные продукты – orgware(организационный продукт – англ.), к которым и относится БИГ-Мастер.

БИГ-МастерПРОФИ: QualityManagement (QM) это комплексный программный продукт, который включает в себя также:

- подсистему планирования деятельности во времени и контроля исполнения работ–«Тайм-Мастер»;
- подсистему организационных коммуникаций – корпоративный информационный портал«ОРГ-Мастер»;
- подсистему управления данными о персонале–«БИГ-Мастер 1.3 Персонал».

Создание необходимой информационно–технологической среды поддержки системы менеджмента качества может опираться на существующие, в ЗАО «Хлебозавод» программные средства. Прежде всего, можно ориентироваться на системы управления материальными потоками (логистика и производство), которые могут быть дополнительно настроены на отражение процессов жизненного цикла продукции и других процессов, влияющих на качество.

Кроме того, полная версия БИГ-Мастера, позволяет реализовать на основе настройки соответствующих приложений в среде «MS Office», достаточные для многих предприятий функции информационных систем, необходимые для поддержки СМК.

Построение системы менеджмента качества с применением технологий бизнес–инжиниринга и БИГ-Мастер начинается с описания существующей деятельности предприятия («как есть») в формате стандартной организационно-

функциональной модели. Наличие такого точного модельного описания позволит:

1) во-первых, системно представить деятельность ЗАО «Хлебозавод» (зафиксировать все виды продукции и услуг, определить требования со стороны потребителей, идентифицировать существующие функциональную и организационную структуры, произвести управленческую инвентаризацию ресурсов предприятия, выявить существующие нормативные документы, а также информацию в базах данных предприятия, которая может быть использована в СМК и т.п.)

2) во-вторых, сопоставить деятельность предприятия с требованиями, содержащимися в стандарте ИСО 9000, выступающими теперь как один из внешних регламентов. Это фактически формализует результаты диагностики, (входного аудита) и позволит определить те аспекты деятельности, на которых следует сосредоточиться при постановке СМК.

Дальнейшие работы по созданию СМК можно интерпретировать как реализацию перехода предприятия из состояния «как есть» в состояние «как надо» для устранения выявленных несоответствий. Предлагаемые технологии позволяют быстро изменять организацию и регламенты деятельности предприятия, обеспечивая проведение необходимой реструктуризации управления в контролируемых условиях. Применение такого подхода позволит:

1) Представить деятельность ЗАО «Хлебозавод» в виде модели взаимосвязанных процессов:

- бизнес-процессов, ориентированных на удовлетворение потребностей клиентов;
- процессов, обеспечивающих эту деятельность процессов;
- процессов управления.

2) Определить качество (уровень зрелости) процессов ЗАО «Хлебозавод», разработать план совершенствования этих процессов, определить критерии оценки, методы мониторинга и анализа протекания процессов.

3) Использовать разработанную модель при проведении внутренних аудитов, с целью моделирования корректирующих и предупреждающих действий по изменению системы.

4) Создать документацию СМК, позволяющую выполнять установленную деятельность.

Хочется уделить особое внимание использованию возможностей технологий бизнес-инжиниринга для создания и управления документами СМК.

Применение данных технологий и инструментальных средств БИГ-Мастера позволяет при создании СМК перейти к реализации подхода: «Менеджмент модели» вместо «Менеджмента документов».

Основная его идея состоит в создании системы документов СМК с помощью бизнес-модели предприятия. При документировании деятельности (а это является также одним из основных требований стандартов менеджмента качества ИСО 9000) современным решением является поддержка не системы взаимосвязанных документов, а системы взаимосвязанных информационных моделей предприятия, которые и будут порождать требуемые документы. Кроме того, благодаря технологии создания документов из единой системы моделей они не будут противоречить друг другу.

К другому классу систем управления документацией, относятся системы электронного документооборота (Electronic Data Management - EDM). На эти системы в СМК обычно возлагаются функции идентификации статуса, хранения документов, управления документами на пути прохождения от одного пользователя – должностного лица к другому с возможностью контроля за их перемещением с фиксацией всех изменений и сопровождающих резолюций. Важность этих задач для СМК непосредственно следует из требований стандарта.

Функции такой системы в проекте реализует подсистема «ОРГ-Мастер» БИГ-Мастера. Данная подсистема представляет собой внутренний сайт предприятия. Основное назначение «ОРГ-Мастера»:

- поддержка процессов разработки и мониторинга организационно-распорядительных документов управления предприятием (в том числе документов системы менеджмента качества);

- хранение электронных версий организационно-распорядительных документов, идентификация их статуса и работа с ними с учетом прав доступа пользователей.

Такой способ хранения документов СМК не только обеспечивает их в актуализированном состоянии и делает их доступными для сотрудников.

Практика работы показывает также, что наиболее важной проблемой создания СМК предприятия является эффективное управление персоналом, его мотивация и обучение. Программный комплекс Биг-Мастер 1.3.«Персонал» позволяет:

- 1) Выполнить точное и целостное описание деятельности всего предприятия, как объекта управления, путем построения его бизнес–модели.

- 2) Провести управленческий анализ функций, реализуемых сотрудниками предприятия (компаний):

- анализ полноты выделения и реализации функций;
- анализ закрепления функций;
- анализ информационной обеспеченности реализации функций.

- 3) Уточнить распределение функций работников, приведя их в соответствие с целевым назначением должности, создать матрицу ответственности и полномочий, установить критерии оценки деятельности и, следовательно, способы вознаграждения.

- 4) Описать внутрифирменное взаимодействие и систему документов компании.

- 5) Автоматически создавать и поддерживать целостную систему базовых регламентов для регулирования производственного поведения персонала.

Биг-Мастер 1.3. «Персонал» является инструментом, который помогает точно зафиксировать стратегический потенциал и функциональные возможности компании в виде электронной бизнес–модели, позволяющей

создавать и поддерживать в актуальном состоянии взаимоувязанный пакет внутрифирменных регламентов (в том числе - «Положение об организационно-функциональной структуре», «Положение о подразделениях», «Должностные инструкции» и т.п.).

Качество – это стратегическое решение. Именно, для уверенности в том, что качество воспринимается серьёзно всеми членами организации, высшее руководство должно определить и опубликовать план –график по совершенствованию СМК на предприятии. Возможно, исходя из этого, в проект также стоит включить этап, связанный с разработкой миссии организации, которая как инструмент внутреннего PR позволит довести Политику в области качества до каждого ее сотрудника. Это облегчит реализацию программы внедрения СМК.

Описание процессов и совершенствование системы менеджмента качества дело дорогое. Но это не потери завода. Это инвестиции, связанные с улучшением функционирования предприятия, которые многократно оправдаются в будущем. Для ускорения этого процесса и получения стабильных результатов, нами был рассмотрен вариант с приглашением сторонних консультантов компании «БИГ-Мастер», что дополнительно увеличит затраты, но позволит гарантировать высокий процент получения позитивного результата от реализации предложенной программы.

Работы по реализации программы совершенствования СМК ЗАО «Хлебозавод» планируется провести по предварительно согласованному плану-графику, в котором приведены базовые календарные сроки и ориентировочная стоимость каждого этапа. Рекомендуемый перечень мероприятий, выполняемых при совершенствовании системы управления качеством в ЗАО «Хлебозавод» приведен в таблице 2.3.1. В более развёрнутом виде, с содержанием целей и результатов, план-график представлен в приложении 2.

Таблица 2.3.1 – План–график по внедрению СМК в ЗАО «Хлебозавод»

№	Содержание	Трудо- емкость	Стои- мость, руб.
1.	Подготовительные мероприятия:		
1.1	Первоначальная оценка состояния менеджмента качества завода в соответствии со стандартом ISO 9001: 2000. Оценка готовности персонала к внедрению системы	2 нед.	60 000
1.2	Проведение практических семинаров для Руководства и персонала завода: 1. Модель и принципы всеохватывающего менеджмента качества (TQM). 2. Основы современных стандартов ИСО9000-2000. 3. Технология реализации СМК 4. Технологии и инструментальные средства бизнес - инжиниринга.	2нед.	90 000
1.3	Постановка и конфигурирование автоматизированной системы«БИГ-Мастер» Профи на 8 рабочих мест. Обучение участников рабочей группы методам работы с системой.	2 нед.	282 000
1.4	Планирование проекта: формирование уточненного состава работ, состава рабочей группы, плана-графика совершенствования СМК.	1 нед.	40 000
2.	Реализация проекта по разработанному плану-графику:		
2.1	Построение начальной организационно-функциональной модели завода. Идентификация системы деятельности завода и сопоставление результатов с требованиями стандарта.	1мес.	90 000
2.2	Построение стратегической модели завода. Разработка политики в области качества, дерева целей предприятия, предварительной системы показателей качества процессов и методов их измерений.	1-2 мес.	125 000
2.3	Построение процессной модели завода: разработка, сборка в систему и уточнение моделей процессов, связывание процессов с выработанными показателями, документирование процессов, определение информационно-технологической среды функционирования СМК.	1-2 мес.	140 000
2.4	Разработка и введение в действие полного комплекта документации СМК с использованием бизнес-модели предприятия. Поставка и настройка системы управления документами и корпоративного информационного портала «ОРГ-Мастер».	2 мес.	65 000
3.	Подготовка специалистов предприятия		
3.1	Подготовка уполномоченного по качеству (УК) и внутренних аудиторов.	5-10 дней	15 000
Итого без НДС		947 000	

Таким образом, суммарные затраты на реализацию предложенной программы внедрения СМК составят 947 000 рублей.

Технология ориентирована на выполнение работ в составе рабочих групп из консультантов и сотрудников предприятия. Реализуется схема процессингового консалтинга, при котором консультанты:

- оказывают методологическую поддержку по применению методов менеджмента качества и технологий бизнес–моделирования;
- непосредственно участвуют в разработке моделей и создании внутрифирменных регламентов;
- проводят обучение сотрудников предприятия с целью обеспечения самостоятельного сопровождения созданной в ходе проекта бизнес–модели компании.

В ходе проекта по внедрению СМК предполагается широко использовать возможности «ОРГ-Мастера»– как для согласования документов СМК внутри предприятия, так для дистанционной поддержки системы «БИГ-Мастер» после окончания проекта.

Электронные модели компании формируются с помощью передаваемого предприятию программно –методического комплекса (ПМК) «БИГ-Мастер».

Разработав программу внедрения системы менеджмента качества на предприятии, необходимо удостовериться в экономической целесообразности её реализации на практике. Оценить эффективность предложенных рекомендаций мы сможем сопоставив потери ЗАО «Хлебозавод» в связи с браком на производстве за последний отчётный период и прогнозируемый позитивный эффект от реализации программы совершенствования системы управления качеством на предприятии. Итак, согласно данным, представленным в таблице 2.1.4, суммарные потери от брака на производстве ЗАО «Хлебозавод» в 2016 году составили 1 847 тыс. рублей.

По предварительным прогнозам и данным, предоставленным компанией «БИГ-Мастер», внедрение предложенной программы совершенствования системы управления качеством позволит сократить уровень брака на 30-50%. Возьмем среднее значение и предположим, что затраты на рекламации будут

сокращены на 40%. Таким образом ежегодная экономия завода составит около 738 тыс. рублей.

Для того, чтобы понять, через сколько удастся окупить предлагаемый проект, рассчитаем его срок окупаемости.

Срок окупаемости (PBP) – период времени, необходимый для того, чтобы доходы, генерируемые инвестициями, покрыли затраты на инвестиции. При этом временная ценность денег не учитывается.

$$PBP = n, \text{ при котором } \sum_{t=0}^n CF_t > I_0; (5)$$

Где, n – число периодов;

CF_t – чистый денежный поток для i -того периода,

I_0 – величина исходных инвестиций в нулевой период.

В итоге $PBP \approx 1.28$ года.

Также рассчитаем эффективности инвестиций в проект. Для этого используем коэффициент эффективности инвестиций (ARR), который показывает доходность инвестиционного проекта и отражает эффективность инвестиций в виде процентного отношения денежных поступлений к сумме первоначальных инвестиций.

$$ARR = \frac{\bar{P}}{IC}; \quad (6)$$

Где, \bar{P} – среднегодовая чистая прибыль;

IC – сумма денежных средств, инвестированных в проект.

$$ARR = \frac{738\,000}{947\,000} = 0,78;$$

Полученные показатели финансово –экономической эффективности проекта говорят о целесообразности реализации предложенных рекомендаций по внедрению системы менеджмента качества на предприятии. В частности, об этом говорит ARR равный $0,78 > 0$, быстрый срок окупаемости инвестиций 1,28

года, а также сокращение затрат на рекламации в среднем на 738 тыс. рублей в год.

Таким образом, на основании анализа системы управления качеством в ЗАО «Хлебозавод», были выявлены проблемы: снижение уровня качества продукции и рост числа рекламаций, высокая затратность применяемой модели обеспечения соответствия качества, отсутствие системного подхода к решению проблем повышения качества продукции.

Предлагаемое решение базируется на программных продуктах «БИГ-Мастер» и «ОРГ-Мастер», способных поддерживать постоянный оперативный организационный учет, планирование и проведение изменений в сфере качества продукции в масштабах всей организации и каждого отдельного процесса. Применение современных информационных технологий позволит сделать систему менеджмента качества ЗАО «Хлебозавод» эффективно работающей системой и реальным средством постоянного развития и совершенствования завода.

Заключение

Таким образом, в ходе написания выпускной квалификационной работы, были выполнены поставленные задачи. Изучены ключевые теоретические аспекты разработки и внедрения системы менеджмента качества на предприятии. Проведен анализ понятий: качество как абсолютная оценка, качество как свойство продукции, система менеджмента качества (СМК), жизненный цикл продукции и т.д. Рассмотрена классификация показателей качества, принципы построения СМК, основные функциональные элементы управления качеством. Изучены универсальная схема управления качеством и методы контроля качества продукции.

Приведены ключевые методы анализа и измерения результативности действующей системы менеджмента качества. Изображена в графическом виде развернутая структура показателей результативности СМК и дана их краткая характеристика.

Проведен анализ состава и задач рабочей группы по оценке результативности СМК. Сделан вывод о широкой вариативности подходов к оценке результативности СМК, что свидетельствует о понимании важности данной оценки для успешного функционирования предприятия и определения перспектив дальнейшего развития.

Во второй главе выпускной квалификационной работы оценено организационно – экономическое состояние ЗАО «Хлебозавод», приведены основные виды деятельности предприятия, структура производства на предприятии, данные о территориальном расположении офисных и производственных площадей. Дана краткая историческая справка предприятия. Изучена организационная структура ЗАО «Хлебозавод», сделан вывод о степени её соответствия профилю деятельности предприятия.

Рассмотрена ассортиментная политика ЗАО «Хлебозавод». Проанализирована динамика изменения объема производства и реализации товарной продукции ЗАО «Хлебозавод» за последние три года. Проведен анализ

финансового положения ЗАО «Хлебозавод». Проанализирована динамика основных финансовых показателей хозяйственной деятельности и показателей рентабельности предприятия.

В продолжение второй главы был проведен анализ системы управления качеством в ЗАО «Хлебозавод», в рамках которого были изучены такие показатели качества продукции завода, как: количество зарекламированных изделий, объем зарекламированной продукции и удельный вес зарекламированной продукции в общем объеме товарной продукции предприятия. Также была проведена классификация и оценка частоты проявления основных видов дефектов хлебобулочных изделий.

В качестве общей тенденции было выявлено, что предприятие не ведет систематизированной работы по повышению и стабилизации качества производимой продукции, предпринимаемые предупреждающие действия, в том числе для обеспечения стабильности технологических показателей, носят скорее эпизодический характер.

Полученные данные позволили сделать вывод о наличии следующих проблем в области СМК:

- отсутствие системного подхода к решению проблем повышения качества продукции;
- высокая затратность применяемой модели соответствия качества;
- снижение уровня качества выпускаемой продукции;
- увеличение брака и числа рекламаций;
- увеличение количества несоответствующей продукции.

В завершении выпускной квалификационной работы, исходя из выявленного комплекса проблем, было предложено осуществить внедрение автоматизированной системы бизнес-моделирования и организации управления БИГ-МастерПРОФИ: QualityManagement (QM). Для чего был составлен план-график по внедрению автоматизированной системы и совершенствованию СМК ЗАО «Хлебозавод».

Затраты на реализацию предложенного проекта составят 947 000 руб. При этом уже через 1,28 года удастся окупить вложенные инвестиции. По итогам проекта, затраты на рекламации должны сократиться на 40% или 738 000 руб., а коэффициент эффективности инвестиций в проект по предварительным прогнозам составит 0,78, что свидетельствует об экономической целесообразности реализации предложенных рекомендаций на практике.

Список литературы

1. ГОСТ Р ИСО 9001-2015. Межгосударственный стандарт системы менеджмента качества. Требования (введен в действие приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 28 сентября 2015 г. № 1391-ст) [Текст] //Москва:Стандартинформ, 2012.– 23 с.
2. Аристов, О.В. Управление качеством[Текст]: учебник / О.В. Аристов. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 240 с.
3. Ахмин, А.М. Основы управления качеством продукции[Текст]: учебник / А.М.Ахмин, Д.П.Гасюк. – Санкт – Петербург : Союз, 2002. – 188 с.
4. Басовский, Л.Е. Управление качеством [Текст]: учебник / Л.Е. Басовский – Москва : ИНФРА-М, 2010. – 224 с.
5. Басовский, Л.Е. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности [Текст]/ Л.Е.Басовский, Е.Н. Басовская.– Москва : ИНФРА-М, 2004. – 366 с.
6. Варакута, С.А. Управление качеством продукции[Текст]: учебник / С.А.Варакута. – Москва : РИОР, 2004. – 109 с.
7. Виханский, О.С Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс [Текст]: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – Москва : Гардарики, 2004. – 416 с.
8. Герасимов, Б.И. Управление качеством[Текст]/ Б.И. Герасимов. – Москва : КноРус, 2007. – 270 с.
9. Герчикова, И.Н. Менеджмент [Текст]/ И.Н. Герчикова. – Москва : ИНИТИ-ДАНА, 2005. – 511с.
10. Горбашко, Е.А. Управление качеством [Текст]: учебник /Е.А. Горбашко. – Санкт – Петербург : Питер, 2008. – 384 с.
11. Гличев, А.В. Основы управления качеством продукции[Текст]: учебник/ А.В.Гличев. – Москва : Стандарты и качество, 2001. – 424 с.
12. Градов, А.П. Национальная экономика [Текст]/ А.П. Градов. – Москва : ИНФРА-М, 2004. – 254с.

13. Джордж, С. Всеобщее управление качеством: стратегии и технологии, применяемые сегодня в самых успешных компаниях [Текст] / С.Джордж. – Санкт – Петербург : Виктория плюс, 2002. – 256 с.
14. Ильенкова, С.Д. Управление качеством[Текст]/ С.Д. Ильенкова, В.С. Мхитарян. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2009. – 352 с.
15. Кане, М.М. Системы, методы и инструменты менеджмента качества[Текст]: учебник / Под редакцией М.М.Кане. – Санкт – Петербург : Питер, 2009. – 560 с.
16. Кобелева, В.Н. Управление качеством: методика экономической оценки: монография[Текст] / В.Н. Кобелева, А.И.Никитин, Г.И. Ткаченко. – Белгород: БелГУ, 2006. – 148 с.
17. Кузнецова, Е.П. Управление качеством продукции[Текст]: учебник/ Е.П.Кузнецова. – Белгород: БелГУ, 2006. – 131 с.
18. Мазур, И.И. Управление качеством[Текст]: учебник / И.И.Мазур, В.Д.Шапиро. – Москва : Омега-Л, 2005. – 400 с.
19. Мамедов, Т.И. О сертификации работ и услуг, выполняемых организациями в сфере строительства[Текст] / Т.И. Мамедов // Информационный вестник РОССТРОЯ. – 2006. – №3, С.34-37
20. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент[Текст]: учебник / В.Г.Медынский. – Москва : ИНФРА-М, 2009. – 295 с.
21. Мишин, В.М. Управление качеством [Текст]: учебник/ В.М.Мишин – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2002. – 304 с.
22. Никитин, В.А. Управление качеством на базе стандартов ИСО 9000:2000: Политика, оценка, формирование[Текст] / В.А.Никитин, В.В. Филончева. – Санкт – Петербург : Питер, 2004. – 126 с.
23. Никифоров, А.Д. Управление качеством [Текст]: учебник / А.Д. Никифоров. – Москва : Дрофа, 2009. – 720 с.
24. Новицкий, Н.И. Основы менеджмента: организация и планирование производства: задачи и лабораторные работы [Текст]/ Н.И.Новицкий. – Москва : Финансы и статистика, 1998. – 208 с.

25. Окрепилов, В.В. Управление качеством [Текст]: учебник / В.В. Окрепилов.– Москва : НАУКА, 2000. – 912 с.
26. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент[Текст]: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва : КНОРУС, 2007. – 496с.
27. Ржевская, С.В. Управление качеством [Текст]: учебник / С.В. Ржевская. – Москва : Логос, 2009. – 287 с.
28. Романов, А.Н. Маркетинг[Текст]: учебник / А.Н. Романов.– Москва :ИНФРА-М, 2015. – 265с.
29. Розанова, Н.М. Теория организации отраслевых рынков[Текст] / Н.М. Розанова, С.Б. Адашева. – Москва : Магистр, 2004. – 312с.
30. Розова, Н.К. Управление качеством[Текст]: учебник / Н.К.Розова. – Санкт – Петербург : Питер, 2002. – 223 с.
31. Савицкая, Г.В. Анализ хозяйственной деятельности предприятия/ Г.В. Савицкая. – Москва : ИНФРА-М, 2005. – 425 с.
32. Салимова, Т.А. Управление качеством[Текст] / Т.А. Салимова. – Москва : Омега-Л, 2013. – 415 с.
33. Сергеев, А.Г. Метрология, стандартизация и сертификация[Текст] / А.Г. Сергеев, В.В. Тегеря. – Москва : Издательство Юрайт; ИД ЮРАЙТ, 2011. – 820 с.
34. Уткин, Э.А. Общий и стратегический менеджмент[Текст] / Э.А. Уткин, Т.В. Бутова. – Москва : ЭКМОС, 2002. – 256 с.
35. Фатхутдинов, Р.А. Производственный менеджмент[Текст]/ Р.А. Фатхутдинов. – Санкт – Петербург : Питер, 2003. – 490 с.
36. Федюкин, В.К. Управление качеством процессов [Текст] / В.К.Федюкин. – Санкт – Петербург : Питер, 2004. – 202 с.
37. Шокина, Л.И. Оценка качества менеджмента компаний[Текст]: учебник / Л.И. Шокина. – Москва : КНОРУС, 2009 – 344 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ